منير نوري

التسيير العملي و الاتصالات الإدارية

المفاهيم والتطبيقات



ديوان المطبوعات الجامعية

الأستاذ الدكتور نوري منير

التسيير العملي والاتصالات الإدارية
المفاهيم والتطبيقات



ديوان المطبوعات الجامعية

الكتب الصادرة عن ديوان المطبوعات الجامعية لنفس المؤلف:

1. **السياسات الاقتصادية في ظل العولمة افريل 2010**
2. **التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ط1 افريل 2007**
3. **تسيير الموارد البشرية جويلية 2010**
4. **الوجيز في تسيير الموارد البشرية جويلية 2011**
5. **نظام المعلومات المطبق في التسيير سبتمبر 2012**
6. **سلوك المستهلك المعاصر ماي 2013**
7. **التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني أكتوبر 2014**

رقم النشر: 4.01.5580
رقم ر.د.م.ك (ISBN) 978.9961.0.1826.2
رقم الإيداع القانوني: 2015-947

مقدمة الكتاب

بدأ الاهتمام بتدريس مقياس التسيير العملي ومقياس الاتصالات الإدارية في الجامعات العالمية الكبرى منذ فترة زمنية طويلة قد تتجاوز نصف القرن في البعض منها، وتم إضافة المقياسين في كل الجامعات والمدارس والمعاهد الجزائرية المتخصصة، وكذلك كمنهج تدريبي يدرب عليه الأفراد في مختلف الإدارات التابعة للوظيفة العمومية، أو إدارات شركات القطاع الاقتصادي العام والخاص، وظهرت العديد من المؤلفات والمراجع العلمية المتخصصة في التسيير والتسيير العملي تحت عناوين ومسميات متشابهة مثل:

التسيير العملي، التدبير العملي، التسيير اليومي، إدارة الأعمال اليومية، الإدارة اليومية، التسيير التكتيكي.

ومصطلحات أجنبية مثل:

Management pratique; gestion operational
Management appliquer; management operational

وغيرها من المصطلحات التي تؤدي نفس المعنى.

وقد يطرح الطالب الذي يدرس في الكثير من التخصصات ذات العلاقة بموضوع الكتاب؛ السؤال حول الهدف من تقديم كتاب جامعي يربط بين دراسة التسيير العملي ودراسة الاتصالات الإدارية.

والجواب على ذلك يجد مبرره عندما نلاحظ أن لفظ التسيير يقترن دائما بألفاظ أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال والمراسلات الإدارية والإدارة بالأهداف وإدارة الصراعات وتسويتها وإدارة والوظائف التي لا يمكن انجازها إلا من خلال الاتصال الإداري.

ويعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة لأنه وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم

الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصـــال، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها ويساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل، والاتصال الفعال يعتبر وسيلة لقيادة وتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

وتنبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصـــال حيث أظهرت إحدى الدارسات ما يلي؛

– الاتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية للمسير، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي:

- 50 % من وقت الاتصال في الاستماع.
- 35 % من وقت الاتصال في المحادثة.
- 10 % من وقت الاتصال في القراءة.
- 05 % من وقت الاتصال في الكتابة.

ويتوقف التجسيد الفعلي لمختلف الاستراتيجيات والبرامج التي تحددها المنظمة من خلال ممارسة التسيير العملي ويتوقف أداء وظائف التسيير العملي بنجاح على فعالية الاتصالات الإدارية. لذلك فان التسيير العملي والاتصالات الإدارية تمثلان أحد الرهانات الأساسية التي تواجه المنظمات، كما يعتبر التفاعل بينهما العامل الحاسم لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المستويات الإدارية في مختلف المستويات.

إن الحديث عن التسيير العملي والاتصالات الإدارية في المنظمة يعني مباشرة الحديث عن المسير الذي يضطلع قانونا بالإشراف على المنظمة ويقع على عاتقه تسيير شؤونها في مختلف أبعادها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية. والمسؤوليات المسندة للمسير تفرض عليه التزود بالمبادئ والتقنيات التسييرية التي تمكنه من بلوغ الأهداف المسطرة سواء على المدى الطويل أو المتوسط

أو القريب. ومن أمثلة ما يعبر عن جسامة المسؤوليات التي يضطلع بها المسير يوميا ما يلي:

- تسيير الإيرادات والإذن بالإنفاق ومتابعة التطورات المالية.
- إبرام صفقات اقتناء التجهيزات وصفقات بيعها.
- إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال المنظمة ومراقبة حسن تنفيذها.
- اتخاذ كل القرارات اليومية.
- رفع الدعاوى القضائية باسم المنظمة ولفائدتها.
- المحافظة على الممتلكات.
- توظيف العمال وتعيينهم وتسييرهم.
- إعداد الميزانية وتنفيذها.
- إنشاء وتنظيم مختلف المصالح والسهر على حسن تسييرها.

إن هذه المسؤوليات تفرض على المسير التحكم في تقنيات ومبادئ التسيير العملي للأنشطة اليومية أو ما يسمى بالتدبير العملي. ولا يتم ذلك إلا من خلال التحكم في تقنيات الاتصال الإداري المختلفة.

ومحاولة منا لسد جزءا من الفراغ في هذا المجال ها نحن نقدم إلى الطلبة في الجزائر هذا الكتاب الجامعي تحت عنوان **التسيير العملي والاتصالات الإدارية،** حيث سنحاول تغطية اغلب محاور البرنامج الدراسي المقترح للمقياس والموجه لجميع الطلبة في مختلف التخصصات التي تدرس فيها مادتي التسيير العملي والاتصالات الإدارية؛ وعلى سبيل الذكر وليس الحصر تخصصات ميدان العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية وتخصصات ميدان علوم الاتصال، وشعبة العلوم السياسية وميدان الإدارة، وطلبة المدارس العليا والمدارس التحضيرية،كما سيكون موجها إلى موظفي الوظيفة العمومية المعنيين بدورات التكوين سواء التكوين التحضيري أو التكوين قبل الترقية والذي عادة ما ينظم في مراكز التكوين المهني ومراكز التكوين المتخصص وجامعة التكوين المتواصل

وكليات الحقوق في الجزائر، وهذا لتدعيم معارفهم العلمية حول المقياس وتزويدهم بمعلومات متنوعة مفيدة لحياتهم العلمية والعملية.

إضافة إلى ذلك فان هذا الكتاب سيكون موجها إلى جميع الباحثين والأساتذة المهتمين والمكلفين بتدريس هذا المقياس، والمكونين الذين يكلفون بتغطية الدورات التكوينية لمختلف الرتب في المؤسسات والإدارات الجزائرية حيث نتمنى أن يجدوا فيه المعلومات الكافية والمناسبة لمساعدتهم في تقديم الدروس والمحاضرات أخذا بالاعتبار البرنامج المقرر والحجم الساعي وطبيعة التخصص.

وإذ أعتقد بان هذا الكتاب يمتلك نظرة تكاملية إلى موضوع التسيير العملي والاتصالات الإدارية فإنني اترك للقارئ الكريم، إصدار الحكم الأول والأخير على القيمة الفعلية التي يستحقها هذا الكتاب، وأتمنى عليه بالمقابل أن يكون كريما معي ويزودني بملاحظاته الموضوعية لدراستها والأخذ بها في الطبعات القادمة إنشاء الله.

وتضمن الكتاب ما يلي:

الفصل الأول: مدخل شامل للتسيير
الفصل الثاني: مدخل شامل للاتصال
الفصل الثالث: اتخاذ القرارات
الفصل الرابع: أهم تقنيات التسيير العملي
الفصل الخامس: الاتصال الإداري
الفصل السادس: لوحة القيادة
الفصل السابع: التقارير الإدارية
الفصل الثامن: الاجتماعات والتوثيق والأرشفة والمراسلات الإدارية
الفصل التاسع: تطبيقات في التسيير العملي والاتصال الإداري
الملاحق

وفي الأخير يتمنى الأستاذ أن يكون قد وفق في تقديم مرجع علمي جامعي مفيد للطلبة وللسادة الأساتذة والباحثين والسادة المكونين والمشرفين على التكوين في الجزائر.

والله ولي التوفيق

المؤلف:الأستاذ. الدكتور منير نوري

الفصل الأول
أساسيات التسيير

إن ممارسة عملية التخطيط، عمليات التنظيم، عمليات التوجيه، عمليات الرقابة، تعني ممارسة التسيير فمنذ أن وجد الفرد وهو يسعى لكي يشبع احتياجاته المختلفة من مأكل ومشرب وملبس ومأوى، وأيضا احتياجات الأمان، وهكذا تجمع الأفراد في جماعات منظمة وظهرت القيادة في هذه المجموعات التي قامت بتحديد المهام المطلوب القيام بها (التخطيط) وتوزيع المسؤوليات على الأفراد (التنظيم) وتبليغ الأفراد بالمهام وكيفية التنفيذ ومواعيد التنفيذ (الاتصالات–التوجيه) وقيادة الأفراد نحو الهدف (قيادة–التوجيه) والمقارنة بين الإنجاز المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تم فعلا وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها (الرقابة) أي أن الإدارة كممارسة وكتطبيق قديمة قدم وجود البشرية.

ويعتبر التسيير كعلم من أحدث العلوم الاجتماعية فإذا كان التسيير عرف كممارسة ومهنة وحرفة منذ القديم فقد بدأ الاهتمام به كعلم في بداية القرن التاسع عشر أي أن العمر الزمني للتسيير كعلم يعد أقل من مائة عام بينما عمره كممارسة ومهنة وحرفة فإنه قديم قدم وجود البشرية.

المبحث الأول
مفاهيم حول التسيير والمسير وما يرتبط بهما

مبدئيا يمكن اعتبار التسيير هو تلك التي العمليات والأنشطة التي يمارسها كل شخص وضعت تحت تصرفه موارد معينة ويطلب منه تحقيق أهداف معينة.

المطلب الأول
تعريف التسيير

تعددت تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكتاب والممارسين ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك تعاريف ما يلي:

- التعريف الأول: عرفه تايلور على انه "علم مبنى على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".
- التعريف الثاني: عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من اجل بلوغها من جهة ومن أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التعريف الثالث: هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.
- التعريف الرابع: التسيير هو عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من اجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

- التعريف الخامس: هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق استقرار المؤسسة نموها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق اهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لها والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة.

- التسيير فن أم علم: يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير، أهي علم أم فن أو علم وفن معا. فالتسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه. ففن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة. بينما إذا كان التسيير علم وفن في آن واحد فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لاغنى عنها[1].

وحتى تستطيع المؤسسة القيام بأدوارها من خلال جهازها التسييري لابد من النظر إليها على أساس أنها نظام حركي مفتوح. فهي تتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة سواء كانت سياسية، اقتصادية أو غيرها أي ما يعرف بمتغيرات المحيط، لذا فالمسيرون يهتمون بالنظام المفتوح الذي يأخذ بعين الاعتبار الوسط الذي تعمل فيه المؤسسة، فالعوامل المحيطة من أهم العناصر المكونة لنظام التسيير، فمن جهة توجد المدخلات أي الموارد المتاحة للمؤسسة من مواد أولية، موارد مالية

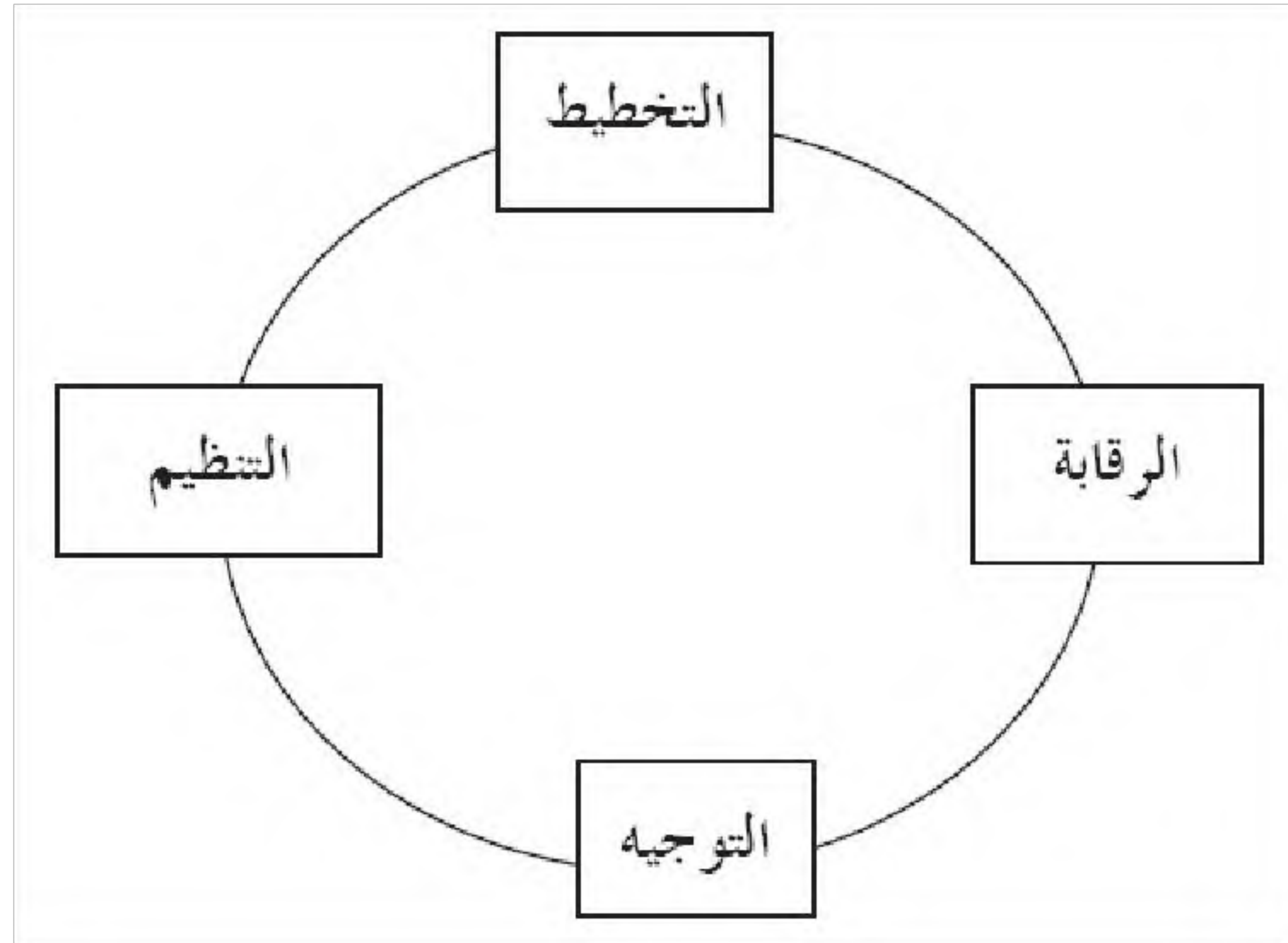
1 محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

وبشرية ورؤوس أموال، وذلك لانجاز المهام الضرورية للمؤسسة من خلال المسيرين الذين يقومون بتخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة هذه الموارد. ومن جهة أخرى هناك المخرجات المتمثلة في المنتجات أو الأهداف المراد تحقيقها من طرف المسيرين. وبهذا يمكن القول بأن التسيير نظام مفتوح يمكن من خلاله الحصول على فوائض لقدرة نظام التسيير على التأقلم ومسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط، وكذا قدرته على توجيه الجهود نحو تحقيق غايات المؤسسة.

هذا هو جوهر مهمة المسير فالتنسيق شانه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفية تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة.

يتناول التنظيم باعتباره جزء من العملية التسييرية تصميم بنية المنظمة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل، وعلاقات السلطة وغيرها.حسب الشكل التالي.

التسيير عملية دائرية مستمرة



يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فانه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لابد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط .بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

يلاحظ من الشكل السابق أن هنالك تكاملا بين مكونات السلسلة الإدارية حيث:[1]

- يأتي في مقدمة السلسلة وظيفة التخطيط.
- بعد تحديد الأهداف والأعمال أي التخطيط، تأتي وظيفة التنظيم.
- نتائج القيام بوظيفة التنظيم (تحديد المسؤوليات والسلطات) يتم توصيلها للأفراد عن طريق وظيفة التوجيه.
- تتضمن وظيفة التوجيه (عن طريق القيادة والتحفيز) توجيه الجهود البشرية نحو الهدف كفريق واحد.
- تبين وظيفة الرقابة عما إذا كانت الأهداف المحددة مسبقا قد تم تحقيقها أو لا.
- تبين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تحقق فعلا.
- بناء على نتائج وظيفة الرقابة يمكن إعطاء معلومات مفيدة تساعد في إعادة التخطيط، إعادة التنظيم، تحسين عملية التوجيه وتطويرها.

1 محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

المطلب الثاني

المسير مفهومه، صفاته وأنماطه

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسئول عن أعمال الآخرين ولابد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فانه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ.

أولا- تعريف المسير:

وقد أوجد الباحثون عدة تعاريف للمسير منها:

تعريف 01: يقول دروكر أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات.

حسب هذا التعريف فإن المسيرون هم فئة قليلة تسير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

تعريف 02: الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

تعريف 03: المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.

ثانيا- شخصية المسير:

إن المسير هو الشخص العام بمفهوم الشمولية المقترن بالأدوار الذي تتخصص فيها الهياكل والأجهزة، فإن السمات الشخصية للمسير تكاد تكون واحدة ولكنها على العموم تبقى خيالية، انطلاقا من اختلاف

التكوينات البسيكولوجية للمسير، سواء في الإدارة أو في المؤسسات العامة والخاصة ومنها:

- **الذكاء**: إذا كان معيار الذكاء يؤخذ به في حل المسائل الرياضية فهو كذلك بالنسبة للعلاقات العمالية ،فلما كانت المؤسسة تمثل خلية اجتماعية أي تقوم بوظيفة اجتماعية ،فمعنى ذلك أنها تحتوى على خليط هائل من العقليات الثقافية والشهادات العملية والمهنية وشهادات الاقدمية والخبرة، فمهما كان مستواه الثقافي عاليا إلا أنه سيقع في منافسة علمية حادة قد تسبب له متاعب ما لم يوظف ذكاءه في تسير العلاقات من أجل المحافظة على الهدف المخطط له.

والمسير في كل وظيفة يحاول أن يكون أكثر ذكاء من غيره عن طريق مبادراته الشخصية، فقد تكون التجربة العلمية الميدانية أكثر نفعا حتى من الشهادة العلمية نفسها.

- **الاستعداد للتطور**: إن إدراك منظمة التغير الاجتماعي تعد من بين المعلومات المطلوبة في بداية الأمر، للتحكم في المؤسسة العامة أو الإنتاجية أي العلم بالمتغيرات الاجتماعية والياتها يعد في الأصل على سبيل الثقافة المشروطة بالنسبة للمسير.

فالنضج الاجتماعي يجعل منه شخصا ذا مفهومية فكثيرا من الناس لا يتقبلون الهزيمة مباشرة ولا يفرحون في حالة توفيقهم ، فأي مسير يجب أن ينظر إلى استعداداته النفسية من زوايا متنوعة فهو لا يمكن إرضاء جميع الناس مهما أوتي من قوة.

- **الدافعية والدوافع**: إذا كان الطموح شيء مشروع فإن الدوافع الشخصية للمسير في تحقيق هدف هي أيضا مشروعة على أن يكون ذلك الهدف الذي يقيس به انتصاره يدخل ضمن أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى نجاحه، وهذا النجاح سوف يتحول إلى حافز مشجع وكثير ما سينجذب المسيرون لحوافزهم الداخلية

أكثر من الخارجية، فهو قد يجد في نفسه أن مبادراته الشخصية لتطوير المؤسسة ستجعل منه يرتقي إلى منصب عالي في الدولة، فيكون بذلك قد ساهم في الاستجابة لحوافزه الداخلية أكثر من تلك الحوافز التي تقترن بالزيادة في توريد المنتج أو غيرها لأنه في نظره شيء عادي يقترن بالزيادة في طاقة الإنتاج ومضاعفة العمل أو تحفيز العمال ماديا.

- **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها، فالمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات الإدارية.

- **الخيال:** يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمته إلى واقع. و المقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق وتتضمن هذه الأخيرة استخدام نتائج الأمس للتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها وترجمة الأفكار الغير المشكلة إلى أفكار واضحة ومنظمة.

- **المخاطرة:** يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة، كون المخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي والإقدام على ما هو جديد لأن التردد أمر معيق.

- **التفكير**: يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي لأنه يساعده على وضع الفروض والموازنة بين إمكان الاعتماد عليها ومخاطر عدم الاعتماد عليها، كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة.

- **الحسم**: يجب أن يتسم بالحسم في الوقت المناسب وهذه السمة تظهر أهميتها عند الأقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار وتظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف.

ثالثا- أنماط المسيرين:

بعد إلمامنا بالصفات التي يشترط أن تتوفر في المسير نشير إلى بعض أنماط المسيرين المعروفة في علوم التنظيم.

1. المسير الأوتوقراطي: هناك من ينظر إلى تركيز السلطة بمنظار تعسفي، فهو لا يحاول تجزئتها إلى مرؤسيه، فقد يركز كل سلطاته باستخدام صلاحياته، وقد تكون قيادته سلبية إذا كان عاملوه ضعفاء، كما تكون قيادته إيجابية إذا استغل مبادراته الشخصية في التحفيزات المادية والمهنية وأبدى تفهما لمشاكلهم الاجتماعية.

فالمسير الأوتوقراطي هو الذي يحافظ على علاقاته الطيبة مع تابعيه فالأوتوقراطية أسلوب يولد شعور بالرضا لأنها تنتج اتخاذ القرارات بسرعة بواسطة العاملين الوسطاء (رؤساء المصالح-المكاتب) الذين يشكلون همزة وسط بينه وبين العاملين.

2. المسير المشارك: هو شخص يعتمد على إشراك موظفيه بكل المسائل وإحاطتهم علما بكل المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة وهو نمط حديث بدأ يظهر في المجتمعات الصناعية الحديثة نظرا لقوة المنافسة.

3. المسير السائب: لا مجال عنده للمبادرات الشخصية، يطبق القانون بحذافيره باستعمال الطرق الرياضية داخل السوق وما يقوم به دون التنسيق بين الداخل والخارج.

إن كل مسير مولع بالنجاح والارتقاء وهذا حق طبيعي ومشروع ولا مجال فيه للشك كما أنه لا يمكن أن نجد مسيرا تتوفر فيه صفات التسيير الكاملة، لكن هناك من يستطيع أن يبلغ ذروة التسيير الناجح خاصة إذا ما اتصف بصفات القيادة الفعالة التي منها:

- الرغبة في إتقان العمل وجودته.
- اعتبار العمل متعة، مع القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.

- قوة الإرادة على التنفيذ بعد الإقناع
- الثقة بالنفس
- الهدوء أمام الأزمات الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة مشاكل التسيير
- الانضباط واحترام الوقت واحترام القوانين والتنظيمات

المطلب الثالث

مستويات المسيرين ومستويات التسيير وخصائصه

أولا- مستويات المسيرين: توزع معظم المؤسسات المسيرين إلى ثلاثة مستويات إدارية وهي: مسيرو القمة الإدارية، مسيرو الوسط، مسيرو الإشراف الأول.

1. **مسيرو القمة الإدارية:** ويتولون فيها إدارة المؤسسة إن من حيث وضع السياسات و الإستراتيجيات لها، أو من حيث اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة في التفاعل مع المحيطات التي تعمل فيها، ومن ثم تحافظ على استمراريتها ونموها وتطورها. فعلى سبيل المثال، يشكل رئيس المؤسسة ونائبه والمدير العام للمؤسسة المستوى الإداري الأول؛ ويطلق على هذا المستوى الإدارة العليا أو القمة الإدارية للهرم الوظيفي.

2. **مسيرو الوسط:** ويتولون توجيه المهام والنشاطات ومراقبتها (نشاطات مسيرو الإشراف الأول) إضافة إلى إشرافهم المباشر أو الغير مباشر على مهام ونشاطات قد تطلب من باقي أعضاء المؤسسة والذين لم يمنحوا ألقاب إدارية، ويمكن القول أن مسيرو الوسط هم الذراع التنفيذي لمسيري القمة الإدارية، وهم بامتياز حلقة الوصل بين مسيري القمة ومسيري الإشراف الأول. ومن بين الألقاب التي تعطى لمسيري الوسط الإداري ما يأتي: مدير (مدير الإنتاج، مدير غرف العمليات)؛ رئيس (رئيس قسم، رئيس وحدة...)

3. **مسيرو الإشراف الأول:** وهم الذين يرأسون وينسقون عمليات ونشاطات يقوم بها أفراد المؤسسة غير الإداريين. فالنشاطات والعمليات اليومية تتطلب إشرافا

مباشرا وشبه دائم من قبل مسيري المستوى الثالث لكي تنجز وتحقق متطلبات العملية الإدارية، والمعروف عن هؤلاء المسيرين احتكاكهم شبه الدائم بمعظم أفراد المؤسسة وزبائنها؛ من هنا تأتي أهمية تدريبهم و تطويرهم لكي يمتلكوا الكثير من المهارات. ومن ثم ليتمكنوا من متابعة الخطط والعمليات التي كلفوا بها وتنفيذها. أما الألقاب التي تعطى لهؤلاء المسيرين أبرزها (مشرف، مراقب، رئيس العمال)

ويطلق على ممارس الإدارة مهما اختلف مستواه الإداري **لفظ المسير** لكن التسمية الوظيفية تختلف لهذا المسير باختلاف مستواه الإداري،كما يوضحه الجدول التالي:

المستوى الإداري والمستوى الوظيفي للمسير(أمثلة)

المستوى الإداري للمسير	المسمى الوظيفي للمسير
إدارة عليا	رئيس مجلس الإدارة–نواب الرئيس–رئيس قطاع–رئيس الإدارة المركزية.
إدارة وسطى	مدير عام–مدير إدارة–رئيس أقسام
إدارة مباشرة	رئيس قسم–رئيس وحدة–مشرف–رئيس فرقة.

ثانيا- مستويات التسيير: تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

أ. **مستوى التسيير الاستراتيجي**: يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا في المؤسسة ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى.

فالتسيير في هذا المستوى يجب أنّ يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها ومدى توفر

وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.
صياغة الإستراتيجية والرسائل المميزة للمؤسسة.
تحقق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فان التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور واتخاذ القرارات.

ب. **مستوى التسيير التكتيكي:** يتمثل في الإشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من اجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الميزانيات.
- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
- قياس الأداء للمستوى العملي، والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الإستراتيجية لهذه المعلومات.
- تطبيق السياسات والاستراتجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.
- توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

ج. **مستوى التسيير العملي:** يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية. كما تتعين الإشارة إلى أن

التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، والاهتمام الأساسي لمسيري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة فان مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات وتتميز بأنها مخططة ومحددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظراً لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

ثالثا- خصائص التسيير: وتتعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق الفعال للمؤسسة إلاّ إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما وبين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية.

- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيها فهو وسيلة وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.

- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الركون إلى الصدفة.

- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.

- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري وتعتبر حاجاته وطموحاته والتغيرات التكنولوجيا ويجب عليها إنّ هذه التغيرات.

المبحث الثاني

أهمية وأهداف التسيير وادوار المسير ووظائفه

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

المطلب الأول

أهمية وأهداف التسيير

أولا- أهمية التسيير: تتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال القدرة على موجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع

بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.

- التسيير يتحمل مسؤولية إحداث التغيير والاستقرار.

- التسيير يهتم بالنظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة. إضافة إلى التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يزيد من أهمية التنظيم، التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

- ظاهرة المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.

ثانيا- أهداف التسيير: يقوم التسيير بتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، وبالتالي طالما أن هناك أهداف مطلوب تحقيقها فان وجود التسيير يصبح ضرورة ملحة وبدون وجود التسيير قد تتحقق الأهداف ولكن يكون ذلك محض صدفة وعدم تحقيق الأهداف تفوق كثيرا احتمالات تحقيقها.

إذن عندما يوجد هدف يطلب تحقيقه فان الأمر يحتاج لتجميع الموارد البشرية والموارد المادية حيث أن الهدف لا يتحقق بمجرد التأمل أو التمني فقط وإنما لابد من موارد بشرية تقوم باستخدام موارد مادية وتبذل مجهودات وأعمال لكي يتحقق

هذا الهدف، من الذي يحقق الطاقة البشرية المطلوبة نوعا وكما، من الذي يقود الطاقة البشرية ويوجهها لتحقيق الهدف، من الذي يقود الطاقة البشرية ويوجهها وينسق بين أعضائها لابد أن يكون المسير. وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

- تعتبر تحقيق الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، وتعرف الكفاءة على أنها "الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية واقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن" والمقصود بالفاعلية أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة"[1].

وعلى الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية متكاملان فانه يمكن النظر إليهما بشكل منفصل. ويبين الشكل التالي العلاقة بين المفهومين حيث تقاس فعالية الآلة المشار إليها بقدرتها على أداء الدور المتوقع منها بينما تقاس كفايتها بمدى انخفاض تكاليف تشغيلها.

1 محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.

العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية

	فعالية	عدم فعالية
كفاية	آلة جيدة الأداء رخيصة التكاليف	آلة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف
عدم كفاية	آلة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف	آلة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف

.بما أن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاية إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة فانه يمكن القول بان المسير الفعال غير الكفء أفضل من المسير الكفء غير الفعال من حيث نتيجة عمله فالأول على الأقل يضمن تحقيق الأهداف حتى وان لم يستعمل الموارد في مكانها ويلاحظ على ارض الواقع أن معظم فشل التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية إن عدم فعالية تسيير المنظمات وعدم كفايتها ينعكسان غالبا في السلع والخدمات المنتجة حيث تجمع بين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف[1].

والشكل التالي يوضح كفاءة وفعالية التسيير.

كفاية وفعالية التسيير

تحقيق الأهداف وعدم إضاعة الموارد	**عدم تحقيق الأهداف وعدم إضاعة الموارد**	**كفؤ**
تحقيق الأهداف وإضاعة الموارد	**عدم تحقيق الأهداف وإضاعة الموارد**	**استعمال الموارد**
فعال	**تحقيق الأهداف غير فعال**	**غير كفؤ**

1 المرجع نفسه.

فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.

المطلب الثاني

ادوار المسير ووظائفه

اولا ادوار المسير: تتبع هنري منتسبرغ Mintzberg سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات حسب الشكل.

ادوار المسير

الأدوار العلائقية	**الأدوار الإعلامية**	**الأدوار التقريرية**
- واجهة	**- راصد**	**- مستحدث**
- قائد	**- ملتقط**	**- معالج للمشاكل**
- رابط	**- موصل**	**- موزع الموارد**
	- متحدث	**- مفاوض**

1. الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:[1]
- الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي المسير هو صاحب الأمر والنهي في وحدته أو دائرته.
- القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسئولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

2. الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:
- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

3. الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
- المستحدث حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
- معالج المشاكل يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
- المفاوض هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص المسير أو المسؤول فمدير البيع مثلا يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسئول الإنتاج على الأدوار التقريرية،أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

1 محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.

ثانيا- وظائف المسيرين: يطلق على من يمارس التسيير بطبقة المسيرين أو المديرين والمدير يسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين وبالتالي لا وجود للمدير إلا إذا تحقق وجود أكثر من فرد يسعون لتحقيق هدف معين ولديهم النية والرغبة على العمل معا من خلال إطار تعاوني منظم، أما إذا كان هناك مجموعة من الأفراد لهم هدف واحد ولكن ليس لديهم النية أو الرغبة للعمل معا من خلال إطار تعاوني منظم فليس هناك حاجة لا للإدارة أو للمدير،ففي حالة المجموعة الصغيرة فان الأمر يحتاج إلى إدارة بسيطة وبالتالي مدير واحد قد يكون كافيا،ولكن إذا زاد عدد أفراد الجماعة وتباينت خبراقم وتعدد نشاطهم فان الأمر يحتاج إلى إدارة أكثر تعقيدا وبالتالي يتعدد المديرون أو يظهر ما يسمى طبقة الإدارة أو طبقة المديرين.

من التعريف السابق للمسير والحديث السابق عن طبيعة التسيير وعن المهارات التسييرية وعن ادوار المسير يتضح أن هناك أربع وظائف أساسية يمارسها المسير ويطلق عليها العملية التسييرية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وكلها تتم من خلال عملية اتخاذ القرار التي تتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما انه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة من حيث اتصافها بالتأكد، أو المخاطرة أو عدم التأكد.

نشير في البداية إلى ملاحظتين.-يمثل مفهوم الوظائف المعنية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير ومضمونه لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير –وظائف المسير متداخلة ومتزامنة .بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها.

وهذه الوظائف هي:

1. التخطيط: تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية التسييرية حيث أنها تضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية وتقوم وظيفة التخطيط .بما يلي:

- تحديد الأهداف.
- تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.
- تحديد خطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد لفترات زمنية مقبلة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.
- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق أي أن وظيفة التخطيط تختص بتحديد الأعمال التي ستؤدى لتحقيق الأهداف، وكيف ستؤدى الأعمال، ومتى ستؤدى الأعمال، وأين ستؤدى ولماذا؟

إذن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف وكيفية أداء هذه الأنشطة وطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذها في فترات مقبلة، حيث انه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها، فعند ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قريبة مقبلة يعد هذا تخطيط قصير الأجل، أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية بعيدة مقبلة فان هذا يعد تخطيطا طويل الأجل. وللخطط أنواع كثيرة:

- **السياسة**: هي مرشد للفكر وللعمل أي أن المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في اتجاه معين.

- **الاستراتيجية**: وهي خطة تتعلق بالتعامل مع الخصم أو المنافس ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من اجل بلوغ هدف معين.

- **الإجراء**: خطة تشتمل على خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.

- **القاعدة**: خطة لا تتصف بالمرونة وتتطلب عادة القيام بالعمل المعين أو الامتناع عنه.

- **البرنامج**: خليط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف استعمال الموارد وتسخير المهام لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق ويشكل التوقيت عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج.

- **الموازنة التقديرية**: تعبير عن أهداف متوخاة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام.
- **التنبؤ بالمبيعات**: تقدير لحجم الطلب نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق.

2. التنظيم: التنظيم هو عملية تصميم بنية المنظمة أو هيكلتها، وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة وتوصيف الأدوار وكذا تحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباقم. أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

وتختص وظيفة التنظيم بـــ:
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوى البشرية.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين القوة البشرية.أي تحديد من هو المسؤول ومن هو المراقب ومن هو الموجه؟
- تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسؤولية محددة، والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي، أو الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير، أو الحق والقدرة على استخدام الوسائل المادية والسلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين.

أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن الأسئلة من النوع:
- من الذي سيؤدي عملا معينا؟
- من الذي سيرأس من؟
- من الذي له حق إصدار الأوامر؟
- من الذي له حق الإنفاق المالي؟
- من الذي له حق استخدام الوسائل؟
- من الذي سيتكلم باسم الجماعة؟
- من الذي يوقع الجزاء؟

- من الذي يوقع الشيكات؟

وغيرها من الأسئلة.

3. التوجيه: يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن القيادة والاتصال.

وتختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلا من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه؛ الاتصالات، القيادة، التحفيز.

أ. **الاتصالات:** بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف،أي الانتهاء من وظيفة التخطيط وكذلك بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال أي بعد الانتهاء من وظيفة التنظيم. فان الأمر يتطلب لكي تدور العجلة الإدارية أن يتم تبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم. وتعريفهم بالأعمال والمسؤوليات والواجبات وكذلك سلطاتهم بشكل عام بما هو متوقع منهم.

كذلك يتطلب الأمر التعرف على ردود أفعالهم ومشاعرهم، ومشاكلهم، وأرائهم قبل وأثناء القيام بما هو مطلوب منهم ويتم ذلك عن طريق الاتصالات، وتحقق الاتصالات للمدير تعريف القوة البشرية بما يتوقع الحصول عليه منهم في شكل مسئوليات وواجبات ونتائج أعمال وكذلك التعرف على توقعات القوة البشرية في شكل مشاعر، ومشكلات، وأراء ورغبات.

أي عن طريق الاتصالات بين المدير والقوة البشرية يتحقق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد نفس

الشيء بطرق مختلفة وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقا لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته.

ب. **القيادة**: تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالشكل والطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي تضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم.

ولكي يمكن للمدير التأثير في الطاقة البشرية فانه يحتاج إلى أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يمكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة وبالتالي هناك عدة أنواع وأشكال لهذه القوة وهي:

- **قوة التخويف**: والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فانه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي، والمادي في شكل جزاء مادي والمعنوي في شكل التوبيخ مثلا.
- **قوة المكافأة**: والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فانه سيحقق الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية.

- **قوة المركز**: والتي فيها يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأقل تحقق له أن يمنح مكافأة اكبر وعقوبات اكبر من المدير الأقل.

- **قوة الخبرة**: والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه فان الآخرين يلتزمون بالتعليمات ليس خوفا من العقاب وليس رغبة في الحصول على مكافأة وليس بسبب مركز المدير القانوني الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة أو محدودة لتوقيع العقاب ومنح الثواب ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى الأفراد مصلحة في إتباع التعليمات وذلك لثقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم.

- **قوة الشخصية:** والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية،فنظرا لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي تولد المودة والإخلاص بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات من هذا المنطلق.

ج. **التحفيز**: بعد أن يمارس المدير عملية الاتصالات لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ومعرفة توقعاتهم أيضا ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو الهدف فانه يحتاج إلى تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة.

يعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي في محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة.

عموما لدى المسير مجموعة متعددة من المحفزات بما يتلاءم ويتمشى مع الطبيعة البشرية، فهناك من الأفراد تتركز اهتماماتهم في الماديات، وهناك طائفة من الأفراد استطاعت أن تسيطر على الجانب المادي وبالتالي فان الجانب المادي لها يمكن إشباعه بالقليل من الماديات أي أن الجانب المعنوي لدى هذه الطائفة من البشر اكبر ويفوق الجانب المادي، فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فان المدير يلجأ إلى أساليب التحفيز المعنوي وطبيعي أن تأثير الحوافز المادية يكون محدودا لمن تتركز اهتماماته ورغباته في المعنويات.

4. الرقابة: هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة بالطبع تصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل.

والرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية، فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدى وكيف ستؤدى؟ ومتى ستؤدى؟ ولماذا ستؤدى؟ ثم قام بعد ذلك بالتنظيم أي

تحديد من الذي سيؤدي الأعمال؟ وما هي المسئوليات وكذلك السلطات التي تحدد لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه.

يأتي بعد ذلك الحلقة الثالثة في السلسلة الإدارية وهي التوجيه حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منه من خلال علمية الاتصالات.

ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف ثم تحفيز الأفراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حدوث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام.

يأتي في نهاية السلسلة الإدارية حلقة لازمة لربط مكونات السلسلة وهي الرقابة، يرغب المدير في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقا قد تم تحقيقيها، ومن أن المعايير المحددة سلفا للأداء قد تم تطبيقها، ومن أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وان المسؤوليات قد نفذت بالشكل المطلوب، بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وبالتكلفة والمجهود المناسب.حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير.

أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من الأهداف المحددة مسبقا، والإنجاز الذي تحقق فعلا. ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو الإيجاب ومعرفة أسباب الانحرافات.

وتؤدي الرقابة إلى تحسين وتطوير العملية التسييرية كما يلي:

- تطوير عملية التخطيط: قد يتضح من الرقابة أن الأهداف المحددة أهداف غير واقعية،مغالى فيها، وبالتالي فانه عند التخطيط للمرحلة التالية يؤخذ ذلك بالحسبان أو العكس في حالة ما إذا كانت الأهداف المحددة اقل من اللازم يمكن وضع أهداف أعلى.

- تطوير عملية التنظيم: قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو عدم تعبئة الجهود البشرية المطلوبة والمادية أي نقص في التنظيم أو أن المسؤوليات لم تكن محددة بشكل واضح وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكنهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل.
- تطوير عملية التوجيه:قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلى عدم توافر المعلومات لدى المدير عن ماذا يتوقع الآخرين منه، وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عن ما هو مطلوب منهم وماذا يتوقع منهم وبالتالي يحتاج الأمر إلى تطوير خطوط الاتصالات،أو قد يكون سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلى عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخرين وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف،وبالتالي فان الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحفز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيزه للآخرين أو انه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتمشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة.

المبحث الثالث
الممارسات والمهارات التسييرية

إن جميع المسيرين مهما اختلفت المسميات الإدارية والمسؤوليات الإدارية لهم فهم يقومون بممارسة المهام التسييرية الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن بدرجات متفاوتة.

المطلب الأول
الممارسات التسييرية

ويرجع الاختلاف في هذه الممارسات للأسباب التالية:

1. درجة التركيز على وظائف الإدارة: نظرا لأن الإدارة العليا مسؤولة عن الأهداف الرئيسية وتركز على النظرة المستقبلية بعيدة الأمد للمنظمة فإنها تخصص وقتا ومجهودا أكبر واهتمام اكبر بالتخطيط، وبالتالي فان وظيفة التخطيط تحتل جزءا كبيرا من وقت ومجهود واهتمام الرؤوساء يفوق ما يخصصه كل من المديرين في طبقة الإدارة الوسطى وكذلك الإدارة المباشرة.

ونظرا لاحتلال التخطيط أهمية قصوى لدى المديرين في مستوى الإدارة العليا فإنهم يتركون كثيرا من المسائل التنظيمية لكي تتولاها طبقة الإدارة الوسطى وبالتالي فان الإدارة الوسطى تعطي وقتا اكبر، ومجهودا كبر لوظيفة التنظيم بالمقارنة بممارساتها للوظائف الإدارية الأخرى.

ونظرا لاحتلال وظيفة التنظيم أهمية قصوى لدى المديرين في مستوى الإدارة الوسطى فإنهم يتركون كثيرا من المسائل المتعلقة بالتوجه لكي تمارس بواسطة الإدارة المباشرة، كما أن الإدارة المباشرة هي اقرب إلى خطوط التنفيذ وبالتالي فإنها تعطي لوظيفة التوجيه وقتا اكبر، واهتماما اكبر وكذلك مجهودا اكبر يفوق المخصص للوظائف الإدارية الأخرى.

ونظرا لدور الرقابة الحيوي في تحديد مدى تحقيق الأهداف وكذلك الانحرافات وجمع المعلومات الأساسية التي تمكن المدير من ممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه فان جميع المستويات الإدارية تتساوى في كمية الوقت المخصص لوظيفة الرقابة، وكمية المجهود الذي يبذل في الرقابة وكذلك الاهتمام الذي يوجه للرقابة. كما يظهر في الشكل التالي:

مقدار التركيز على وظائف الإدارة

إدارة عليا	**التخطيط**	**التنظيم**	**التوجيه**	**الرقابة**
إدارة وسطى	**التخطيط**	**التنظيم**	**التوجيه**	**الرقابة**
إدارة مباشرة	**التخطيط**	**التنظيم**	**التوجيه**	**الرقابة**

2. درجة الشمول في هذه الممارسات:يقصد هنا عندما يمارس المسير في مستوى إداري معين وظيفة من الوظائف الأربعة للإدارة فما هو نطاق تأثير هذه الوظيفة، وهل يختلف نطاق تأثير الوظيفة الإدارية باختلاف المستوى الإداري للمسير؟

عندما يخطط في مستوى الإدارة العليا فانه يضع أهدافا عامة وخطط عامة تؤثر في جميع نواحي العمل داخل المنظمة وتشمل الجوانب العمومية للمنظمة، بينما المدير في الإدارة الوسطى يضع برامج يقل نطاق تأثيرها عن نطاق تأثير خطط وقرارات الإدارة العليا.فهي تؤثر فقط على الإدارة المتخصصة أو القسم الذي يشرف عليه هذا المسير،بالإضافة إلى أن الخطة تصبح أكثر تخصصا وتقل عموميتها وكذلك تزداد تفصيلاتها وتصبح قريبة من التنفيذ.

وبالنسبة للمسير في المستوى القاعدي فان جداول التنفيذ التي يضعها يكون نطاق تأثيرها محدودا وأكثر تخصصا في حدود القسم أو الوحدة التي يشرف عليها ونفس المنطق ينسحب على ممارسات وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة.

كلما صعدنا إلى أعلى وصولا لقمة الهرم الإداري فان نطاق تأثير قرارات وممارسات المسير تزداد فيه العمومية في هذه الممارسات، وعندما نقترب من قاعدة الهرم الإداري الملاصق لخطوط التنفيذ نجد زيادة درجة التخصص والتفصيل للممارسات المختلفة للتخطيط والتنظيم والرقابة وكذلك يقل نطاق تأثير هذه الممارسات فتأخذ صفة التخصصية، والتفصيل، ومحدودية نطاق التأثير.

والجدول التالي يبين العلاقة بين المستويات الإدارية والوظائف الإدارية.

المستويات الإدارية والوظائف المقابلة

المستوى الإداري / الوظائف الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة القاعدية
التخطيط	.الرؤية المستقبلية والرسالة .أهداف عامة .خطط طويلة الأجل .سياسات عامة .لوائح عامة	.خطط متوسطة الأجل .سياسات تنفيذية .برامج تنفيذية	.جداول تشغيل .إجراءات عمل
التنظيم	.التنظيم العام للشركة .السياسات التنظيمية .اللوائح التنظيمية	.تحديد الأعمال والواجبات الرئيسية .تحديد السلطة الرئيسية للأفراد .تحديد العلاقات الرئيسية	.توزيع العمل اليومي .تخصيص العمل
التوجيه	.وسائل الاتصال .نظم الحوافز .نظم القيادة .توجيه عام وشامل	.توجيه اقل عمومية .توجيه اقل شمولية في نطاق الإدارة أو القطاع الذي يشرف عليه.	.توجيه تنفيذي .تفصيلي في نطاق حدود القسم أو الوحدة التي يشرف عليها.
الرقابة	.رقابة عامة على جميع نواحي العمل في المنظمة .رقابة شاملة .رقابة سنوية	.رقابة لقطاع معين أو إدارة معينة باستخدام أدوات رقابية أكثر تخصصا	.رقابة لأعمال قسم أو مصلحة عمل .رقابة أسبوعية أو يومية.

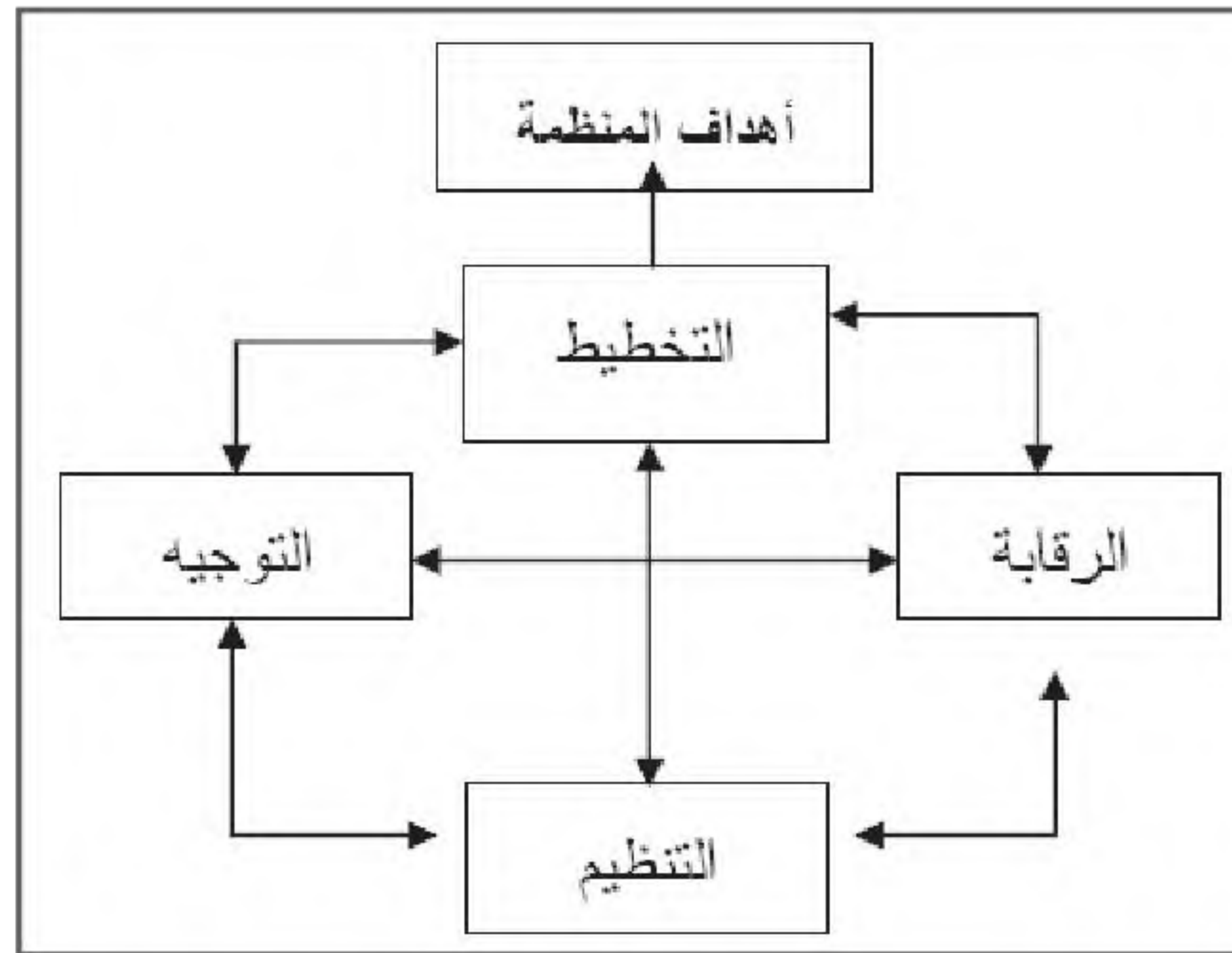
مما سبق يتضح أن هناك فروقا إدارية بين المسيرين في المستويات الإدارية المختلفة ويمكن تلخيصها في هذا الجدول.

الفروق الإدارية بين مستويات المسيرين

المستوى الإداري / الوظيفة الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة القاعدية
درجة التركيز على وظائف الإدارة المختلفة	.تركيز أعلى على التخطيط .تركيز متساوي على الرقابة	.تركيز أعلى على التنظيم .تركيز متساوي على الرقابة	.تركيز أعلى على التوجيه .تركيز متساو على الرقابة
التوجيه المستقبلي	التركيز على المستقبل البعيد	التركيز على المستقبل القريب	التركيز على فترات شهرية، أسبوعية، يومية
نطاق تأثير الممارسة الإدارية	نطاق عام وشامل	نطاق اقل عمومية وشمولا	نطاق محدود
درجة تفصيل الممارسات	الاهتمام بالإطار العام	أكثر تفصيلا	الدخول في أدق التفاصيل

والشكل التالي يبين التكامل بين وظائف الإدارة الأربعة لتحقيق أهداف المنظمة.

التكامل بين وظائف الإدارة الأربعة لتحقيق أهداف المنظمة



المطلب الثاني

المهارات التسييرية

يمكن تصنيف المهارات التسييرية إلى الأصناف التالية:

1. المهارات التقنية: هي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين وهذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تتعرضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

2. المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة وان يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

3. المهارة التنظيرية: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية. ان فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من اجل خدمتها. وتزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة كما يلاحظ في الشكل التالي.

حاجة المسيرين للمهارات التسييرية

الإدارة العليا	تحتاج	مهارات تنظيرية
الإدارة الوسطى	تحتاج	مهارات إنسانية
الإدارة القاعدية	تحتاج	مهارات تقنية

ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية ومن ثم المهارة التنظيرية إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة على توزيع الاهتمامات بين مواضع مختلفة فبينما نجد أن المسير القاعدي تقنيا يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات يصبح المسير في مستوى القمة عموميا يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية هذا الأخير يجب أن يكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداء من أفكار مختلفة وان تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

الفصل الثاني

مدخل شامل للاتصال

تطورت نظريات الاتصال عبر التاريخ الإنساني مع المحاولات التي بذلها الباحثون لدراسة وتحليل عملية الاتصال ووصف أبعادها وعناصر تكوينها، ودورها في تطوير وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية.

المبحث الأول

نظريات الاتصال الجماهيري

ظهرت نظريات ونماذج للاتصال الجماهيري من بينها: النموذج الذي وضعه الباحث ديفيد برلو، واشتمل على: مرسل؛ ورسالة؛ ووسيلة اتصال؛ ومستقبل.

والنموذج الذي أعده الباحث ولبر شرام عام 1974، وقدم فيه العناصر الأساسية للاتصال وهي:[1]

- المصدر، صاحب الفكرة؛
- وأسلوب التعبير عن الفكرة وتحويلها لرموز وصياغتها بشكل يكوِّن نص الرسالة الإعلامية؛
- والمستقبل الذي يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها؛
- وأخيراً الاستجابة لهدف الرسالة الإعلامية وراجع صداها الذي من المحتمل وصوله أو عدم وصوله للمرسل صاحب الفكرة.

واعتمد شرام في نموذجه على أفكار سبق وقدمها الباحث شانون والباحث ويفر حول راجع الصدى والتشويش الحاصل أثناء نقل الرسالة،

1شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات http://diae.net/topics/studies-researches ورقة مقدمة من طرف الدكتور محمد البخاري.تاريخ 24 نوفمبر 2011.

وأضاف عليها في نموذجه النظام الوظيفي لعملية الاتصال مفاهيم جديدة مثل الإطار الدلالي، والخبرات المشتركة وأهميتها في عملية الاتصال.

بينما ذكر الباحث الإنكليزي ويلز H.G. Wells أن: "تطور التاريخ الإنساني هو ظاهرة اجتماعية واحدة تدفع الإنسان للاتصال بأخيه الإنسان، في مكان آخر أو مجتمع آخر" معتبراً أن التطور التاريخي البشري هو قصة رافقت تطور عملية الاتصال، وقسمها إلى مراحل وهي: الكلام، والكتابة، واختراع الطباعة، ومن ثم المرحلة العالمية، مرحلة الإذاعة والاتصال الإلكتروني، وفي هذه المرحلة الأخيرة من تطور الاتصال أصبح للوسائل الإلكترونية دوراً مهماً في حياة المجتمعات، واستطاع الإنسان نقل أفكاره ومشاعره ومعلوماته عبر الحواجز الجغرافية باستخدام أجهزة الاستقبال الإذاعية المسموعة والمرئية، لتأتي أخيراً شبكة الإنترنيت العالمية مكملة لما سبق من التطور العلمي والتقني في مجال الاتصال الإنساني.

ومع ذلك تبقى نظرية مارشال ماكلوهين التي قدمها في أواسط القرن الماضي من أكثر نظريات الاتصال والإعلام انتشاراً ووضوحاً في ربطها بين الرسالة الإعلامية، والوسيلة الإعلامية، والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره، واعتبر ماكلوهين أن الوسيلة هي الرسالة وأوضح أنه لا يمكن النظر إلى المضامين التي تنشرها وسائل الاتصال بمعزل عن التقنيات التي تستخدمها وسائل الاتصال والأعلام الجماهيرية، لأن التقنيات تؤثر على مضمون الرسائل الموجهة للساحة الإعلامية وعلى تشكل الرأي العام.

واعتقد ماكلوهين أن تاريخ تطور الاتصال الإنساني مر بعدة مراحل وهي:

- مرحلة التخاطب الشفهي: أي مرحلة ما قبل اكتشاف حروف الكتابة؛

- ومرحلة ما بعد اكتشاف الكتابة ونسخ الكتب والتي استمرت لنحو ألفي عام؛
- ومرحلة اختراع الطباعة واستمرت من بداية القرن السادس عشر، وحتى نهاية القرن التاسع عشر؛
- ومرحلة عصر وسائل الاتصال والأعلام الإلكترونية التي بدأت في مطلع القرن العشرين و لم تزل مستمرة حتى الآن.

وأن تقنيات وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل ساعدت على تشكيل المجتمع أكثر مضامينها الإعلامية.

وأشار ماكلوهين إلى أن وسائل الاتصال والإعلام الإلكترونية ساعدت على تقليص الزمان والمكان على الكرة الأرضية ووصفها بالقرية العالمية Global Village وهي الأرضية التي ولد عليها مصطلح (العولمة) ورافق الاتجاه الجديد للاتصال وتدفق المعلومات عالمياً، باتجاه نحو اللامركزية في الاتصال، وتقديم رسائل متعددة تلاؤم الأفراد والجماعات الصغيرة المتخصصة، واتخذت هذه اللامركزية مظهرين:الأول: ويتحكم فيه المرسل. والثاني: ويتحكم فيه المستقبل.

عن طريق ربط الحاسبات الإلكترونية لتوفر خدمات متنوعة من الاتصال وتبادل المعلومات بدأ من الصحافة المطبوعة ونقل النصوص المكتوبة، وبرامج الإذاعتين المسموعة والمرئية، والأفلام السينمائية، التي يمكن نقلها عبر مسافات شاسعة وبسرعة فائقة.

ورأى الباحث الفن توفلر: أن البنية الإلكترونية الأساسية في الدول المتقدمة اقتصادياً تتميز بسمات تمثل مفاتيح المستقبل وهي:

- التفاعلية؛
- وقابلية التحرك؛
- وقابلية التحول؛
- وقابلية الربط؛
- وقابلية الانتشار؛
- والعولمة.

ليفرض الاتصال خلال القرن الحادي والعشرين مبادئ:

- تكريس اللامركزية في الإرسال والاستقبال؛
- وتكريس الهيمنة والاندماج من خلال اتجاه وسائل الاتصال الجماهيري إلى التركيز في كيانات ضخمة وملكية مشتركة ومتعددة الجنسية؛
- والتوافق بين التقنيات القديمة والتقنيات الحديثة.

وعن الاتصال الشفهي يقول ماكلوهين أن البشر يتكيفون مع الظروف المحيطة بهم عن طريق إيجاد توازن بين حواسهم الخمس: السمع، والبصر، واللمس، والشم.

وأن اختراع غوتينبرغ للطباعة عن طريق الحروف المتحركة خلال القرن الخامس عشر قلب التوازن القائم على الحواس الخمس لتفقد حاسة السمع سيطرتها على عملية الاتصال لتأخذ محلها حاسة البصر في القراءة عن طريق الاتصال بالكلمات المطبوعة التي أخذت تحل بالتدريج مكان ذاكرة الأجيال المتعاقبة، وليصبح خزن المعلومات المطبوعة على الورق واسترجاعها من الأساليب الناجعة للاتصال.

وأطلق ماكلوهين على المرحلة المعاصرة تسمية عصر الدوائر الإلكترونية وشملت: أجهزة الاتصال البرقية، وأجهزة الهاتف، والسينما، والإذاعتين

المسموعة والمرئية، وأجهزة الفاكس، والحاسبات الآلية (الكمبيوتر)، والعقول الإلكترونية الناطقة، والبريد الإلكتروني، وكلها أعادت الإنسان لاستخدام حواسه مجتمعة.

وجاءت نظرية التقمص العاطفي التي سبق وأشار إليها: أفلاطون، وسان جون، وسان أوجستين، وسان الاكويني، وسبينوزا، في مؤلفاتهم، واعتبرها آدم سميث، وهربرت سبنسر، عملية انعكاس بدائي، وناقشها الباحثون ليبس، وريبوت، وشلير، من خلال تحليلهم للعواطف.

ويرجع الفضل لإدخال كلمة العاطفة في اللغة الإنجليزية إلى تيوردور ليبس الذي سماها الشعور بالشيء، وطور الباحث جورج ميد نظرية التقمص العاطفي في كتابه العقل والنفس والمجتمع وافترض أنه حينما نتوقع أو نستنتج مشاعر الآخرين، وما سيفعلونه، وحينما نخرج بتنبؤات، تتضمن السلوك الخاص للإنسان، واستجاباته الخفية، وحالاته الداخلية ومعتقداته، ومعانية، وحينما نطور التوقعات ونتنبأ نفترض أن لدينا مهارة يسميها علماء النفس بالتقمص العاطفي، أي القدرة على الإسقاط وتصور أنفسنا في ظروف الآخرين، وساعد على تطوير تلك القدرة، الانتقال من مكان إلى مكان آخر.

وتعمل وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية على تطوير المقدرة على التقمص العاطفي بين الأفراد الذين لم يغادروا مجتمعاتهم المحلية أبداً، لأن تلك الوسائل نقلت العالم الخارجي إليهم. ونظرية التقمص العاطفي هي جزء لا يتجزأ من الاتصال، لأنها تربط بين ذهن المرسل وذهن المتلقي، والتقمص العاطفي هو المقدرة عن فهم ما يدور في ذهن شخص آخر، كأن نقول لشخص آخر أننا نفهم مشاعرك.

فكيف يتحقق التقمص العاطفي؟ وما هي قيمته للاتصال في إطار عملية الاتصال؟ فالفرد يكتسب المقدرة على التقمص العاطفي بالتحرك المادي من مكان إلى آخر أو عن طريق التعرض لوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية، التي تجعل التحرك السيكولوجي يحل مكان التحرك المادي أو الجغرافي، وقيمة التقمص العاطفي للاتصال يمكن تلخيصها بأننا كي نتصل بالآخرين يجب أن تتوافر عندنا ثلاثة عناصر على الأقل وهي:

- وسائل مادية للاتصال؛
- وراجع صدى؛
- ومقدرة على التقمص العاطفي.

والمقدرة على التقمص العاطفي، هي الخروج باستنتاجات عن الآخرين، وتغيير تلك الاستنتاجات لتتفق مع الظروف الجديدة، وهذه المقدرة معروفة منذ ألفي عام، وهناك نظريتان عن التقمص العاطفي:

النظرية الأولى؛ تقول أننا نجرب الأشياء مباشرة، ونفعل ما يفعله الآخرون وفقاً لخبراتنا الذاتية، أي أن نفترض أن جميع الناس سوف يتصرفون بنفس الطريقة التي نتصرف بها، وأننا لا نستطيع أن نتنبأ بما سيفعله الآخرون، إن لم نمر نحن أنفسنا بنفس التجارب التي يمر بها الآخرون.

النظرية الثانية؛ تقول أننا نحاول أن نضع أنفسنا في ظروف ومواقف الآخرين، وفي اتصالنا نتحول من الاستنتاجات إلى اخذ أدوار الآخرين، على أساس تنبؤاتنا.

فكيف نطور المقدرة على التقمص العاطفي؟ وهذا السؤال أساسي يواجهه طلبه الاتصال والإعلام دون إيجاد رد قاطع عليه، فهناك نظريات للتقمص العاطفي تتفق مع الأدلة التي تم التوصل إليها عن طريق البحث،

ولكننا نستطيع أن نعرف التقمص العاطفي بأنه عملية نتوصل من خلالها لتوقعات عن الحالات السيكولوجية الدائرة داخل الإنسان.

ولمعرفة كيفية حدوث ذلك، نذكر أنه هناك ثلاث وجهات نظر أساسية للتقمص العاطفي، وترى واحدة من المدارس الفكرية أن التقمص العاطفي غير موجود، لأننا لا نستطيع تطوير التوقعات، ومؤيدي هذا الرأي يؤمنون بنظرية التعلم البسيطة المكونة من منبه واستجابة، وأصحاب هذه النظرية يقولون أن كل ما لدينا في عملية الاتصال هي مجموعة من الوسائل، رسالة يقدمها شخص ما، ليدركها شخص آخر، وبمعنى آخر أنه هناك منبهات واستجابات لها.

ونظرية التعلم البسيطة تفسر التعلم غير البشري عند الحيوان، ولكنها لا تفسر السلوك البشري، لأن البشر يطورون توقعاتهم ولديهم المقدرة على تصور أنفسهم في الحالات والظروف النفسية للآخرين، ولهذا لا نستطيع أن نقبل الرأي الذي لا يعترف بوجود التقمص العاطفي، ولا نستطيع تطوير توقعاتنا وتنبؤاتنا، دون حدوث عملية تفسيرية تسبق الاستجابة، لأن تطوير التوقعات يحتاج إلى موهبة من نوع ما، فنحن بحاجة للتفكير بالأشياء التي لا نراها ولم نجربها، ولكي تكون لدينا توقعات لابد أن نتحدث عن أشياء غير موجودة، ونحن بحاجة لصنع تلك الرموز والتأثير عليها، لأن الإنسان يختلف عن الحيوان في تطويره لكلتا المهارتين اللتين سبق وأشرنا إليهما، وأن الإنسان قادر على أدراك الرموز والتأثير فيها، وصنع رموز تخدم أغراضه، ولهذا يستطيع إعادة تقديم أشياء غير موجودة أمامه، وتقديم ما لم يحدث وما لا يجري حدوثه الآن، وأن الإنسان يملك مهارات فردية تختلف بين البشر.

ولهذا رفض الباحثون الرأي الذي لا يعترف بمفهوم التقمص العاطفي، معتمدين على أننا جميعاً نتوقع المستقبل، ونقوم بتنبؤ العلاقة بين:

- السلوك الذي نقدم عليه؛
- والسلوك الذي يقدم عليه الآخرون استجابة لسلوكنا؛
- والتنبؤ بالاستجابة التالية التي نقدم عليها بناء على سلوك الآخرين.

أي أننا نقوم بأفعال وردود أفعال، من خلال تطوير توقعاتنا عن الآخرين وتأثيرهم على أفعالنا قبل قيامنا بها، وهو ما يعني التقمص العاطفي.

ومن النظريات المعروفة للتقمص العاطفي نظريتان تتحدثان عن أسس التقمص العاطفي وتتفقان على أن تنبؤات الإنسان عن الحالات السيكولوجية الداخلية تعتمد على السلوك المادي الذي يمكن ملاحظته، وكلتاهما تتفقان على أن الإنسان يقوم بتكوين التنبؤات عن طريق استخدام رموز تشير إلى السلوك المادي والتأثير على تلك الرموز.

وتعتمد وجهات النظر الثلاثة للتقمص العاطفي على:

أولا- نظريـــة الاســـتدلال العاطفـــي: وتقول نظرية الاستدلال في مجال التقمص العاطفي أن الإنسان يلاحظ سلوكه المادي مباشره، ويربط سلوكه رمزيا بحالته السيكولوجية الداخلية أي بمشاعره وعواطفه.. الخ، ومن خلال هذه العلمية يصبح سلوكه الإنساني معنى بتفسيراته للمعنى. ويطور الفرد مفهومه عن ذاته بنفسه على أساس ملاحظاته وتفسيراته لسلوكه الخاص.

ومفهوم الذات يتصل بالآخرين عن طريق ملاحظة سلوكهم المادي، وعلى أساس التفسيرات السابقة للسلوك وما ارتبط به من مختلف مشاعر وعواطف، ويخرج باستنتاجات عن حالة الآخرين السيكولوجية. بمعنى أن يقول لنفسه: إذا

كان سلوكي يعكس مشاعر، وإذا قام شخص آخر بهذا السلوك فهو أيضا يعكس نفس المشاعر التي أشعر بها عندما قمت بهذا العمل.

هذا الرأي في التقمص العاطفي يفترض أن الإنسان لديه معلومات مبدئية عن نفسه، وعن الناس الآخرين بالدرجة الثانية. ويردف أن الإنسان لديه المقدرة على فهم نفسه، وعن طريق تحليله لسلوكه الذاتي يستطيع الإنسان أن يخرج باستنتاجات عن الآخرين انطلاقاً من أنه هناك تماثل بين سلوك الآخرين وسلوكه الفردي.

ومن الأمثلة على ذلك أنك تضرب المنضدة بيدك كلما شعرت بالغضب وشاهدت شخصاً آخر يقوم بنفس الفعل عند الغضب فتدفعك أحاسيسك الداخلية لاستنتاج ذلك اعتماداً على:

- ملاحظتك لسلوكه؛
- ومقارنة سلوكه بالسلوك المماثل الذي أقدمت عليه عند شعورك بالغضب.

وتأخذ نظرية الاستنتاج في التقمص العاطفي هذا الافتراض من خلال أن:

- الإنسان لديه معلومات مبدئية عن أحاسيسه الداخلية، ومعلومات عن الأحاسيس الداخلية للآخرين من الدرجة الثانية؛
- وأن الآخرون يعبرون عن أحاسيسهم الداخلية بأداء نفس السلوك الذي قمت به للتعبير عن مشاعرك؛
- وأن الإنسان لا يستطيع فهم الحالة الداخلية للآخرين، إن لم يجرب تلك الحالة، فالإنسان لا يستطيع أن يفهم العواطف التي لم يشعر بها والأفكار التي لم تخطر بذهنه وهكذا.

ثانيا- نظرية أخذ الأدوار في التقمص العاطفي: وتقول أن الإنسان يكوّن مفهوماً معيناً عن ذاته قبل أن يتصل بالآخرين، وأننا نحاول فهم سلوك بعض الأفراد وأن نفسر نتائج ذلك السلوك من خلال التقمص العاطفي عن طريق سلوك التقليد وتوقع الثواب والعقاب، وتطويره عن طريق الاتصال، وعن طريق أخذ أدوار الآخرين وعن طريق التصرف نحو الآخرين، كمحور للاتصال، وعن طريق تطوير وتعميم المفاهيم عن الآخرين.

ونظرية الاستنتاج تفترض وجود مفهوم عن الذات، يمكننا من التقمص عاطفيا باستخدام مفهوم الذات، لنخرج باستنتاجات عن حالات الآخرين الداخلية، وترى نظرية الاستنتاج أن مفهوم الذات يحدد كيفية التقمص عاطفياً، أما نظرية أخذ الأدوار فتعالج الموضوع من الناحية الأخرى تماماً.

وكلا النظريتين تعطيان أهمية كبيرة لطبيعة اللغة والرموز المستخدمة في عملية التقمص العاطفي وتطوير مفهوم الذات لأن الإنسان يستخدم كل تلك أساليب في التقمص العاطفي، ويأخذ الأدوار التي تعجبه، فكل منا يأخذ أدوار الآخرين، وكل منا يعمم خبراته على الآخرين، والطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا تحدد مفهومنا أو أسلوبنا في التعميم على الآخرين، والمضمون الاجتماعي الموجود وتوقعات الآخرين عن سلوكنا.

وحينما نتقمص عاطفياً، ولا نجازى على تقمصنا العاطفي نضطر للجوء إلى حل من حلين فإما:

- أن نحرف سلوك الآخرين الذي أدركناه لنجعله يتفق مع توقعاتنا؛
- أو أن نعيد النظر بالصورة الذهنية التي كوناها عن أنفسنا، ونعيد تعريفنا لذاتنا، أو أن نعود مرة أخرى لأخذ الأدوار السابقة.

وإذا لجأنا إلى الحل الأول وحرفنا ما ندركه، فسنتحول إلى مرضى نفسيين، وتصبح تصوراتنا غير واقعية، وينتهي بنا المطاف في مستشفى الأمراض النفسية، وهذا ليس مرغوب، وهنا نستطيع التنبؤ بأن مشكلة الصحة العقلية متصلة بعدم قدرة الإنسان أو عدم رغبته في تغيير صورته الذهنية عن نفسه، حينما يجد أن هذه الصورة غير مجزية في الظروف الاجتماعية المحيطة به.

وإذا لجأنا للحل الثاني وإعادة تعريف الذات فإننا نعود لأخذ أدوار الآخرين، وتطوير مفهوم جديد للتعميم عن الآخرين، وإيجاد مجموعة جديدة من التوقعات عن سلوكنا، لنعود إلى أنفسنا ونغير سلوكنا وفقاً لذلك ومرة أخرى نخرج باستنتاجات عن الناس الآخرين.

لأن عمليتا القيام بالدور والاستنتاج تسيران سوياً دائماً، وتعني أن الإنسان يكيف نفسه، ويستطيع أن يغير سلوكه ليتفق مع الظروف المحيطة والوضع الاجتماعي الذي يجد نفسه فيه، ويطور توقعاته ويقوم بأدوار الآخرين والخروج باستنتاجات.

المبحث الثاني
نظـــريات الاتصال الإداري

إن إدارة الذات الحقيقية تظهر في أجلى معانيها حينما تتفاعل مع الآخرين وهذا يحتاج منا إلى جهد كبير في التعرف على أهداف الآخرين وإمكانياتهم الشخصية وأيضاً دراسة شخصياتهم وتحليلها وكما نسعى لتحقيق أهدافنا وقيمنا يجب أن نعلم أن للآخرين قيم وأهداف يسعون لتحقيقها وقد تتفق معنا وقد تختلف أو قد تتشابه ولكن مع إعطائها أوزاناً أعلى أو أقل وذلك لأن الأشخاص مختلفون ولا يمكن معاملة كل الأشخاص معاملة واحدة.

المطلب الأول

نظرية شباك جوهاري او نظرية جوهارى وندوز (إعرف نفسك والآخرين)

هناك إحدى الطرق البسيطة التي تساعدك على معرفة الآخرين تسمى (بشباك جوهاري) الذي يحدد أربعة حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين:

1. الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين: وفيه يكون الفرد على بينه بمشاعره، وإدراكاته ومعلوماته ودوافعه وأيضاً بكل ذلك في الآخرين وهذا ينتج عن قوة التفاعل والثقة المتبادلة بين الفرد والآخرين ويصبح التفاعل بينهم أمر ممتع ويقضي على أي صراعات قد تنشأ.

2. الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين (الذات العمياء): وفي هذه الحالة يكون إدراك الفرد لنفسه عالياً. ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة فهو لا يعرف مشاعر وإدراكات ومعلومات ودوافع الذين يتعامل معهم. وهذا الأمر يكون ناتجاً عن قلة تفاعل الفرد بالآخرين واحتكاكه بهم.

وفي هذه الحالة قد توجد بعض المعوقات التي تقلل من كفاءة الاتصال وهذا بسبب أن الفرد ليس لديه معرفة بالآخرين فإنه لا يستطيع تفسير سلوكهم أو التنبؤ به أو التحكم فيه وبالتالي يؤدي إلى تردده في التعامل معهم مما يزيد من معوقات الاتصال.

3. الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين (الذات الخفية): وفيها يكون إدراكه لمشاعر وإدراكات الآخرين أعلى من إدراكه لنفسه وينتج هذا عن رغبة الفرد في عدم إظهار دوافعه ومشاعره للآخرين. وهو يتفاعل مع الآخرين وقد يكون الآخرين على علم بصفات هذا الفرد ولكن نتيجة لإنطوائه وإنعزاله وعدك رغبته في التفاعل مع الآخرين فإنهم لا يتمكنون من إعطائه معلومات عن نفسه حيث يكون لدى الفرد معلومات عن الآخرين ولكن ليست لديه معلومات عن نفسه فمستوى إدراكه لمشاعر ودوافع وإداركات الأفراد الذين يتعامل معهم يكون عالياً بينما يكون مستوى

إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضاً وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

4. الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين (الذات المجهولة): حيث لا يكون للفرد معرفة بإدراكاته ومشاعره ودوافعه، ولا بإدراكان ومشاعر ودوافع الآخرين. وهذه الحالة هي أســـوأ الحالات في شباك جوهاري، وهي تقلل من كفاءة الاتصال وتزيد من معوقاته. وهذه هي أسوأ الحالات في (شباك جوهري) وهي تقلل من التفاعل مع الآخرين وتزيد من معوقاته. ويمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين والتعبير عن ذاته وعن آرائه بحرية والتعبير عن مشاعره تجاه الآخرين.

تتوقف مدى فاعلية وكفاءة الاتصال على مدى تفهم طرفي الإتصال (المرسل والمستقبل) كل منهما للآخر. فكلما كان مستوى إدراك كل طرف من أطراف الإتصال لذاته وللطرف الآخر عالياً فإن عملية الإتصال تتم بكفاءة دون معوقات.

وبالنظر إلى شباك جو هاري كما في الشكل الموالي يتبين إلى أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين وينبغي الإشارة هنا أن الحدود بين المربعات ليست جامدة، وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى تفاعل الفرد مع الآخرين وإدراكه لهم.

الآخرين	يعرف الآخرين	لا يعرف الآخرين
الفرد يعرف نفسه	**الذات المنفتحة**	**الذات العمياء**
الفرد لا يعرف نفسه	**الذات الخفية**	**الذات المجهولة**

شباك جوهاري

المطلب الثاني

نظرية حالات الذات لدى الأشخاص

أولا- مبدأ النظرية: تعمل هذه النظرية على تحديد طبيعة العلاقة بين الراسل والمستقبل وهي ثلاثة أنواع:

1. **التفاعلات المكملة:** وذلك حينما يرسل الطرف الأول رسالة ويستقبل رد فعل متوقع من الثاني.

2. **التفاعلات المعاكسة:** وهي عندما يستقبل الراسل رد فعل معاكس من من الطرف الآخر.

3. **التفاعلات الخفية:** وهي عندما يقول أحد الأطراف شيئاً وهو شيئاً أخر.

كما تجيب على السؤال؛كيف نتعامل مع حالات الذات؟ ويتم التعامل مع حالات الذات من خلال العناصر التالية:

- فهم الذات لدى الطرف الأول و لدى الطرف الثاني سواء كان الحديث من الأول أو الثاني.
- تحديد حالة الذات لدى الطرف الآخر التي يمكن أن تتجاوب مع رسالة الطرف الأول.
- إدراك أن حالة ذات الطفل تتحكم في سلوك كل من الطرفين لو ضعفت ذات البالغ لدى أحدهم.
- يجب على الأول أن يدقق في الكلمات ونبرات الصوت والحركات التي يستخدمها الطرف الثاني.

إن معظم الأشخاص لديهم حالة ذات معينة مسيطرة وهي تعكس سيطرة حالة الوالد أو الناضج أو الطفل وبالتالي تكتم بقية حالات الذات لديه وقد تكون هذه هامه وهنا يجب على الفرد تحريكها.

من المفضل أن يبدأ الطرف الأول حديثة من خلال حالة الذات النشطة لديه ثم الحالة المرغوبة. ويجب التخطيط لبدء التبادل مع الطرف الثاني وعليه يتم اختيار بدئها بصورة لفظية أو بصورة غير لفظية.ثم اللجوء إلى التبادلات المكملة بين الطرفين بحيث تسهل الاتصال والتفاعل وتقلل من السلبية. بعدها يتم توظيف الإتصالات التبادلية المتقاطعة لإتمام الاتصالات والوصول إلى هدف مشترك من خلال خلق تبادلات مكملة بعد ذلك. والبعد تماماً عن الاتصالات التبادلية الخفية من جانب أي طرف لأنها تعكس في أغلب الأحيان إنعدام الثقة بين الطرفين وتسبب سوء التفاهم بينهما.

قدم أريك يبرن أسلوباً لتحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الاتصال، المرسل والمستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على فهم الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الاتصال. والغرض من هذا التحليل هو أن يتبصر القائم به في تلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال.

ثانيا- الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال: ويعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام به، كما يعتمد أيضاً على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصفه. وهناك ثلاثة أدوار لأطراف الاتصال وهي: **شخصية الأب، شخصية الراشد، شخصية الطفل**. وثلاثة أنواع من التفاعلات وهي: **التفاعلات المكملة، والمعاكسة، والخفية**. هناك ثلاثة أنواع تصف هذه الحالة:

1. شخصية الأب: كل منا يتأثر بشخصية الأب فهو معلم ناصح وناقد ونحن نتقمصها أحياناً

2. شخصية الطفل: مازالت موجودة داخل أنفسنا بما فيها من حسن وسيء ولا يمكن أن نتبرأ منها ويوصف الطفل من عدة جوانب: الجانب الطبيعي للطفولة

والخاص بتأقلم الطفل مع البيئة من حوله والجانب الإبداعي وفيه يحاول الطفل السيطرة على الأمور ويستخدم الحدس والتخمين والخيال

3. الشخص الناضج: وهو الجانب العاقل والمنطقي في شخصيتنا.

تتكون شخصية كل فرد من ثلاثة أجزاء تسمى حالات الذات وهي ذات الوالدية ويرمز لها بالرمز (و) وذات الراشد ويرمز لها بالرمز (ر) وذات الطفولة ويرمز لها بالرمز (ط).







ذات الوالدية ذات الراشد ذات الطفولة

الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال

وهذه الأجزاء الثلاثة تعتبر مفاتيح رئيسة لفهم شخصية الإنسان من وجهة مفهوم النظرية. وهي توضح لنا التأثير الذي تحدثه للآخرين أثناء اتصالنـــا بهم.

1. الذات الوالدية: حينما يكون الفرد في تفكير أو انفعال أو يتصرف بنفس الطريقة التي كانت تفعلها الشخصيات الوالدية التي تأثر بها فإننا نقول أنه تحت تأثير ذات الوالدية. وهناك وجهان لذات الوالدية هما:

1.1 الذات الوالدية الناقدة: فالشخص الذي يتأثر بشخصية والدية ناقدة متميز بأنه مسيطر وتسلطي ومتحيز وعقابي وآمر وناه.

2.1 الذات الوالدية الناصحة: أما الشخص الذي يتأثر بشخصية والدية ناصحة أو راعية تحب إسداء النصيحة ومساعدة الآخرين فقد يكتشف أنه سلك نفس السلوك.

وتأخذ الشكل التالي:



2. ذات الراشد: حين يقيم الفرد الأشياء والأحداث تقييما موضوعياً نقول إنه تحت تأثير ذات الراشد. وهو الجانب المنطقي وغير الانفعالي في شخصياتنا، ويتميز الفرد الراشد بأنه يحكم العقل في أتخاذ القرارات والاستفهام وجمع الحقائق عند القيام بالاتصال.

3. ذات الطفولة: حينما يكون الفرد في حالة تفكير أو االنفعال أو يتصرف بنفس الطريقة التي كان يفعلها في طفولته نقول إنه تحت تأثير ذات الطفولة وتنقسم حالة الطفولة إلى ثلاثة أنواع.

1.3 الطفل الطبيعي: وهو الطفل الذي يتمتع بالبراءة والعفوية وحب الاطلاع وحب الذات والمغامرة والثقة والمتعة.

2.3 الطفل المتكيف: وهذا الجزء ناتج عن تأثير القوى الاجتماعية من شخصيات والديه ومؤسسات تصهر مشاعر الفرد النظرية والتلقائية وتشكيلها لتتوافق أو تنصاع لأوامر المجتمع ونواهيه.

3.3 الفيلسوف الصغير: وهذا الجانب يمثل الطفل الإبداعي ذا الفطنة والملكات الابتكارية والذي يعرف كيف يعامل الآخرين ليحصل على ما يريد.

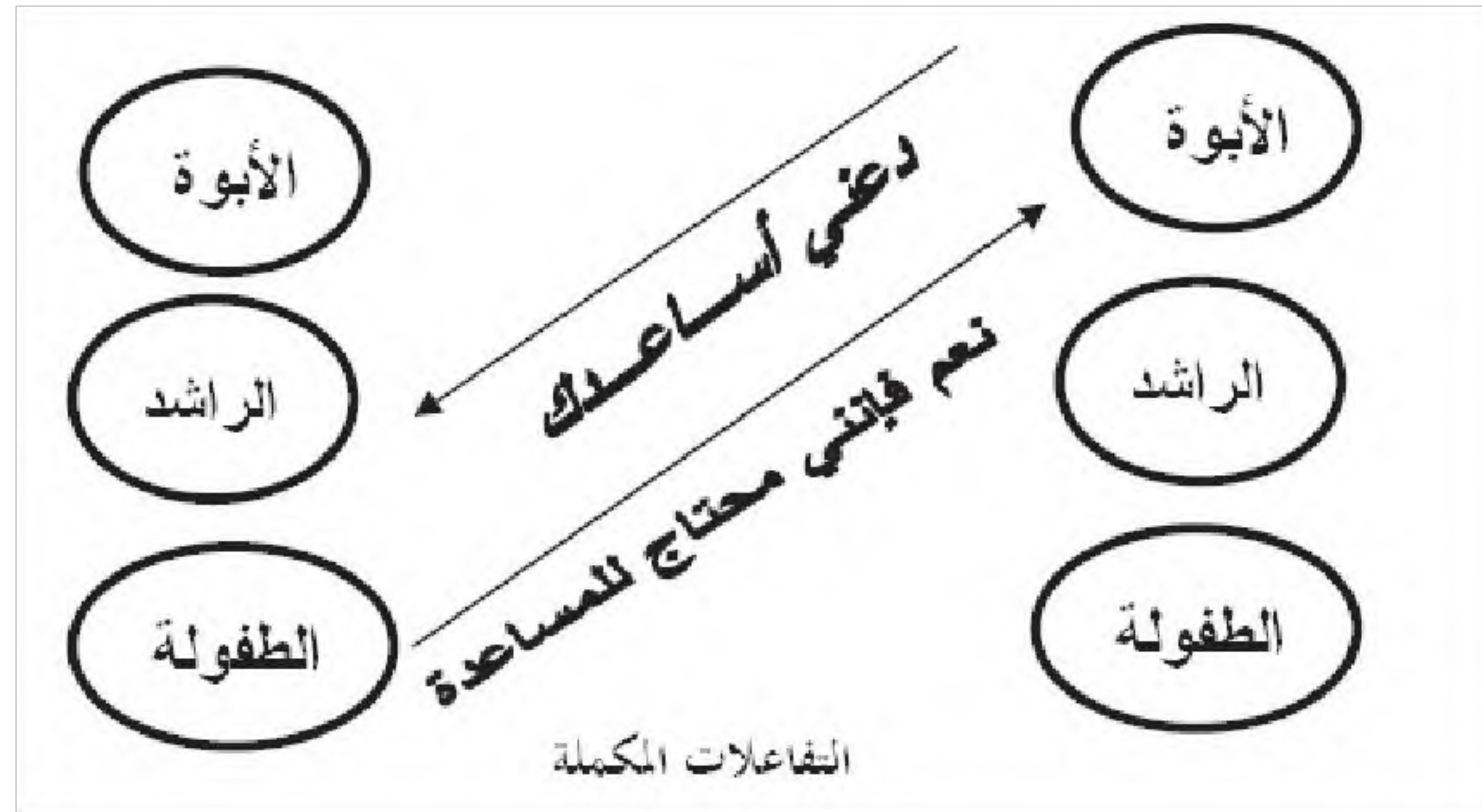


المطلب الثالث

تفاعلات الاتصال

ويقصد بذلك طبيعة علاقات الاتصال بين طرفيها (المرسل والمستقبل) فالأول يرسل رسالة والثاني يستقبلها ويتأثر بها ويتصرف من خلال رد فعل محدد. فسلوك الطرف الأول يحدد رد فعل الطرف الثاني. ويطلق على طبيعة العلاقة بين الطرفين بالتفاعلات أو العلاقات وهي:

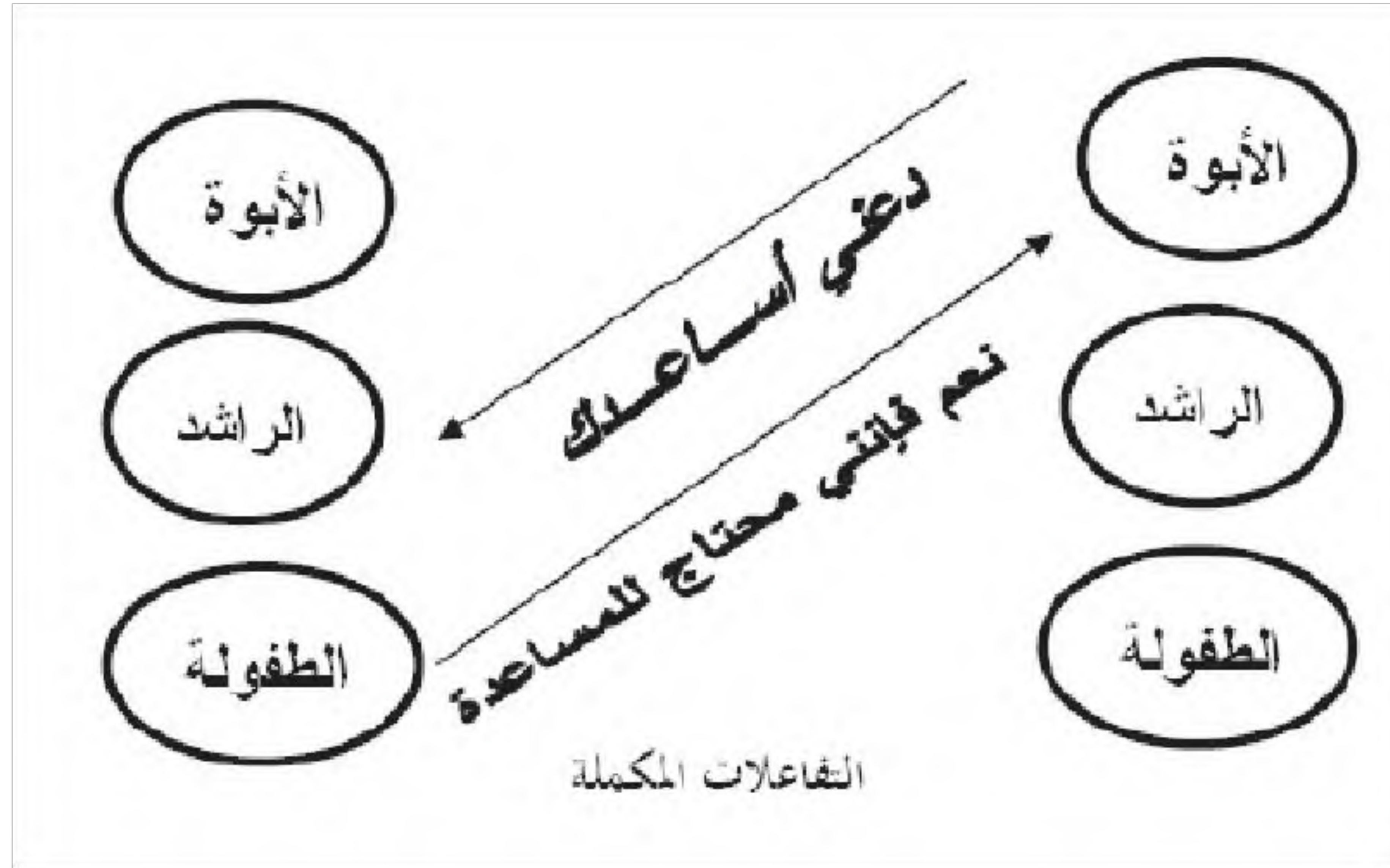
أولا- التفاعلات المكملة: ويتم ذلك عندما يرسل الطرف الأول ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الثاني فمثلاً إذا قال الطرف الأول "دعني أساعدك" فالطرف الأول يتقمص شخصية الوالدية. فإذا رد الطرف الثاني "بنعم فإنني أحتاج للمساعدة" فالرد هنا يكمل في معناه ما قاله الطرف الأول وفي نفس الوقت يمكن أن نقول أن الرد يتوقعه وينتظره الطرف الأول و يوضح الشكل أن التفاعلات تسير على نفس الخط.



التفاعلات المكملة

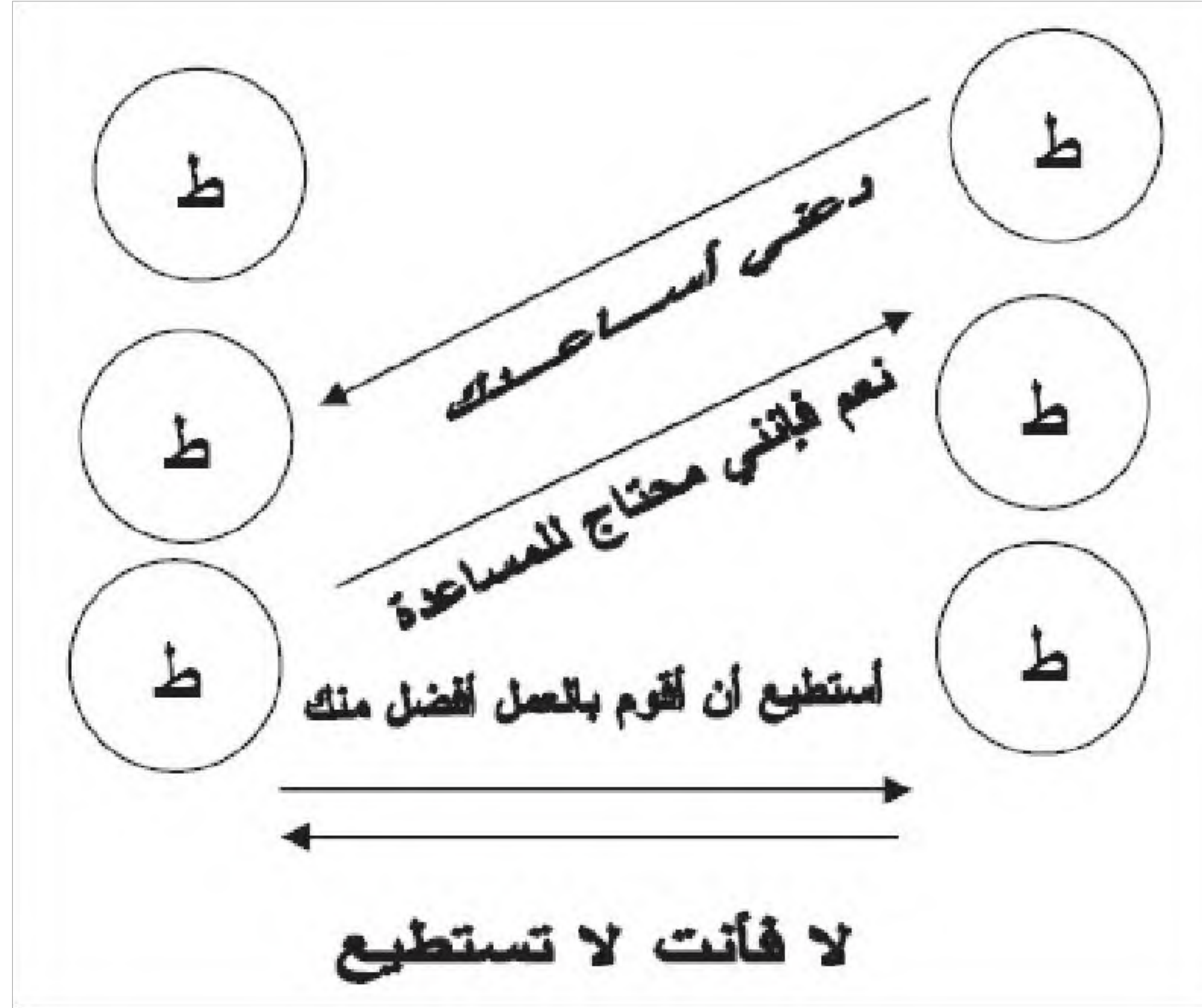
ثانيا- التفاعلات المعاكسة: عندما يستقبل الطرف الأول (المرسل) رد فعل وإجابة معاكسة من الطرف الأخر (المستقبل) يطلق على ذلك بالتفاعل المعاكس. فعندما يقول الطرف الأول (المرسل) "دعني أساعدك" وهو كما

يبدو تفاعل من أبوة إلى طفولة ولكن الرد كان غريباً وكانت الإجابة من الطرف الثاني "إهتم بشؤونك بدلاً من مساعدتي" ويلاحظ أن الإجابة على عكس ما توقعه المرسل، وهي ليست من طفل إلى أبيه كما توقع المرسل بل هي من أب إلى طفل.



التفاعلات المكملة

ثالثا- التفاعلات الخفية :يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول أحد الأطراف شيئاً ولكنه يعني شيئاً أخر وهنا يكون لدينا معانٍ خفية أو غير صريحة. مثال ذلك إذا بدأ الطرف الأول بقوله "دعنيً أساعدك" ولكن نطقها وتعبيرات الوجه تشير إلى تهكم هنا يمكن أن نقول أن هناك معنى آخر "أشكرك" فقد يعني معنى آخر كما هو في الشكل.



المبحث الثالث

معوقات الاتصال

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهها فتحد من فعاليتها وهي كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها.

وتسوء عملية الاتصال وبتشوّه المعلومات الواردة فيها، وتتباين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال – السابقة الذّكر- والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

1. الترشح (Feltering): يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2. الإدراك المنتقى (Selective perception): يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته...الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدّر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيّزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغضّ النظر عن الحقيقة والواقع.

3. العواطف (Emotions): تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتها للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

4. اللغة (Language): تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعادا أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

5. معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرّف المعلومات التي تحويها منها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

أ. **عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال**، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

ب. **وجود آراء وفرضيات غير واضحة**، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلا يتصل شخص بآخر، ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فِكرِه، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياع كثير من الجهد والوقت.

ج. **التلاعب بالمعاني والألفاظ**، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

د. **عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع**، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبّر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

هـ. **ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك**، بالرغم من أنّ كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

و. **كثرة التشويش** الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

ي. عدم القدرة على **فهم ظرف الطرف** الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ن. **عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة**، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

ك. **الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة**، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على

مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

ويمكن تبويب كل معوقات الاتصال في الجدول التالي:

المعوقات الشخصية	يقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً. وهي ترجع أساساً للفروق الفردية والتي تجعل حكمهم على الأشياء ومدى فهمهم للاتصال مختلفاً وتقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية: أ. مواءمة النظام الإدراكي: يقوم الفرد بمواءمة أوتصفية الرسالة وفقاً للنظام الإدراكي وهناك ثلاثة طرق لمواءمة الرسالة المنقولة وهي: 1-التسوية: وتعني إهمال جزء من الرسالة لا يتفق والنظام الإدراكي للمستقبل. 2-زيادة الدقة: تعني تضخيم جزء من الرسالة لا يتفق بشكل كبير والنظام الإدراكي. 3-الاستيعاب الإدراكي: أن يقوم المستقبل بإضافة معلومات جديدة أو استنباط معلومات لم يقصدها المرسل في رسالته ولكنها تتفق والنظام الإدراكي للمستقبل. **ب**. تباين النظام الإدراكي:هناك تباين في النظام الإدراكي لكل من المرسل والمستقبل وهي تؤثر على عملية الاستيعاب والفهم وهي: 1-تباين معنى اللغة اللفظية غير اللفظية التي تضمنتها الرسالة. 2-إختراق الإطار المرجعي لدى كل من المرسل والمستقبل. **ج**. الإدراك الانتقائي:إن إدراك الفرد للعالم الخارجي لا يكون كاملاً أو صحيحاً بفعل العوامل التالية: 1-الحاجات: حاجات الفرد تؤثر في إدراكه للأشياء، وكلما ازدادت حاجة الفرد ورغبته في إشباع هذه الحاجات أثرت في إدراكه للأشياء أو للعالم من حوله. 2-الضغوط: يدرك الأفراد الأشياء وهم تحت الضغوط بصورة مختلفة عن إدراكهم للأشياء في وضعهم الطبيعي.

3-الوظيفة والمستوى الإداري: يدرك عادة الأفراد الذين ينتمون إلى وظيفة ما من وجهة نظر وظيفتهم كما أن المستوى الإداري للوظيفة يؤثر في إدراك الأفراد ففي كثير من الحالات نجد أن إدراك رجال الإدارة لنفس الأشياء مختلف عن إدراك العاملين لنفس الشيء وذلك نتيجة اختلاف مستوياتهم الإدارية. **د.** الاختيار الإدراكي: هناك الكثير من الأشياء التي يتعرض لها الفرد ولكن لا يدركها جميعاً والسبب في ذلك اختلاف الأشياء من حيث: 1-التركيز: كلما ازدادت درجة تركيز الشيء ازدادت درجة إدراكه أو ازداد احتمال إدراكه فالصوت المرتفع والرائحة القوية والضوء الشديد تدرك من الأفراد بصورة أكثر من الصوت المنخفض أو الرائحة العادية أو الضوء العادي. 2-الحجم: كلما كبر حجم الشيء زاد احتمال إدراكه فالمبنى الضخم يدرك أكثر من المبنى الصغير. 3-التناقض أو التباين: كلما تناقض أو تباين الشيء عن المعتاد زاد احتمال إدراكه، فاللافتة ذات الكتابة البيضاء على خلفية حمراء تدرك أكثر من اللافتة ذات الكتابة البيضاء على الخلفية السوداء. 4-التكرار: كلما تكرر الشيء زاد احتمال إدراكه. 5-الحركة: احتمال إدراك الشيء المتحرك أكبر من احتمال إدراك الشيء الساكن. هـــ. الرغبة في التجميع: يتأثر إدراك الأفراد أحياناً برغبتهم في تجميع الأشياء الناقصة حتى تعطي معنى معيناً ويظهر ذلك لوجود رغبة: الأقفال: يدرك الأفراد الأشياء غير الكاملة أو غير المقفلة على أنها كاملة أو مقفلة حتى تعطي معنى معيناً. ولكنها في الواقع ليست كاملة أو مقفلة. 1- تجميع الأشياء: توجد رغبة لدى الأفراد في تجميع الأشياء المتشابهة في إدراك الأفراد أو الأشياء. 2- التجميع في مكان متقارب: يتجه الفـــرد إلى أن يدرك الأشياء المتقاربة من حيث المكان لمجموعة واحدة أكثر من إدراكه الأشياء المتباعدة من ناحية المكان. فعلى سبيل المثال يتم إدراك جميع العاملين في القسم كوحدة واحدة فإذا كانت إنتاجيتهم مرتفعة بشكل عام تنظر إليهم الإدارة بأنهم أكفاء على الرغم من أن أحدهم ليس كذلك. **و.** تأثير المجموعات: هناك اتجاه لدى الأفراد إلى أن يدركوا الأشياء بنفس الإدراك العام لأفراد المجموعة التي ينتمون إليها. وربما يرجع ذلك إلى رغبتهم في عدم الانفصال عن المجموعة. أو لشعورهم أن إدراك الغالبية أصح من إدراك الفرد الواحد، علاوة على رغبتهم في الالتزام بمعايير المجموعة التي ينتمون إليها. **ز.** التنميط: التنميط من الأخطاء الشائعة في عملية الإدراك. إذ يدرك الفرد الفرد الآخر بصفات المجموعة التي ينتمي إليها حتى لو اختلفت صفاته عن	

	صفات تلك المجموعة. **ح**. التعميم من صفة واحدة: في بعض الأحيـــان يدرك الفرد صفة واحدة من صفات الفرد الآخر، ويعمم تقييمه للشخص الآخر بناء على إدراكه لهذه الصفة. وكثيراً ما يقع رجال الإدارة في مثل هذه الأخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيهم. ط. الحكم السريع: الحكم السريع هو استجابة مباشرة للأمور دون تفكير ومثل ذلك الذي يحكم على شيء من غير أن يستكمل مقوقات الحكم. أو أن يحكم على الأمور دون معرفة جمع الحقائق وهذا يعني أن إدراكه للموقف مبني على النظرة الظاهرة للأمور وعدم التعمق في الجوهر. وعادة ما نجد أنه كلما كان الفرد عاطفياً زادت استجابته المباشرة وغير المتزنة للأمور.
المعوقات التنظيمية	يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الاتصال فيها،ويحدد الأدوار التي يقوم بها الأفراد. كما أنه يعتبر هيكلاً لمراكز الاتصال التي تنقل المعلومات والقرارات إلى المستويات المختلفة. وتنحصر المعوقات التنظيمية في الآتي: أ. عدم وجود هيكل تنظيمي:إن العقبة التنظيمية الأولى في سبيل الاتصال الفعال عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصـــال واتخاذ القرارات وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة. وعدم وجود الهيكل التنظيمي يجعل القيادات والموظفين يعتمدون على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المنظمة. ب. عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على عدد كبير من المستويات الإدارية تزداد فيه احتمالات تشويه وترشيح المعلومات سواءً الصاعدة أو النازلة. كذلك شبكة توسع نطاق شبكة الإشراف يؤدي إلى ضعف عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين التابعين له. وقد تتمثل عدم فعالية الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم مقدرته في مواجهة الظروف المتغيرة أو في وجود التنظيم غير الرسمي الذي يتصارع مع التنظيم الرسمي. ج. التخصص: يعتبر التخصص أحد معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي تشكل فيها جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بتعبير المختصين. هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه. **د**. قصور سياسة الاتصال: إن عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الاتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الاتصال. هـــ. الإعتماد الزائد على اللجان: إذا استخدمت اللجان بشكل سليم فإنها تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة. أما إذا أسيء استخدام اللجان وأصبحت الوسيلة

	الرئيسية التي يستعين بها رئيس الجهاز في حل مشاكله في كل صغيرة وكبيرة فإنها تنقلب إلى معوق من معوقات الاتصال. **و**.عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها: إن العمل الإداري واتخاذ القرارات يتوقفان أساساً على نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذي القرار يضاف إلى ذلك حاجة الأفراد للمعلومات فإن وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات يعتبر من الأمور المهمة لتسهيل عملية الاتصال. ز. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بعيداً عن البيئة التي تعيش فيها. ويكون الربط بين البيئة الخارجية والمنظمة من خلال إدارة العلاقات العامة. ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارات العلاقات العامة يحد من فعالية الاتصال الخارجي. ح. عدم الاستقرار التنظيمي: يعتبر تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة على فترات متقاربة عاملاً يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للاتصال. هذا بالاضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيمي يعمل على إضعاف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وعلى عدم إستقرار نظام الاتصال في المنظمة.
المعوقات البيئية	تقصد بالمعوقات البيئية مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وهذه العوامل: **أ**. الألفاظ واختلاف مدلولاتها:إن الكلمات المستخدمة في اللغة عبارة عن رموز متفق عليها في المجتمعات المختلفة. وأن الكلمة الواحدة لا تؤدي المعنى الحقيقي ما دامت تستخدم في بيئة معينة. ولذلك يجب أن تضاف إليها مجموعة من الكلمات الأخرى حتى يتحدد معناها، فالكلمة الواحدة تحتمل أكثر من معنى واحد ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها. ولذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله دائماً على الفكرة وليس الكلمة. **ب**. الموقع الجغرافي:كلما زاد البعد الجغرافي صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تأخير الكثير من الأعمال خصوصاً إذا كانت إدارة المنظمة لا تترك قدراً كبيراً من حرية التصرف لهذه الفروع. **ج**.عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين: يعتبر النشاط الإجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد وممارسة الاتصال غير الرسمي بينهم، كما أنه يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الاتصال الفعال.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فانه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية، كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من الطعام، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها...الخ.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المنظمة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

المبحث الأول
مفهوم وتطور عملية اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في العملية الإدارية,وقد استندت قديما على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون القرارات أكثر دقة ولتساهم في حل المشاكل الإدارية، ويعتبر "فريدريك تايلور" أول من دعا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي لنقف على الجهود التي قدمها مؤسسي ورواد كل مدرسة التي ساهمت في تطوير المؤسسات من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب لتضمن تحقيق أهدافها.

المطلب الأول
مفهوم اتخاذ القرار

يتضح معنى اتخاذ القرار الإداري من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة. إذ يعرفه **نيجرو** على أنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". أما **برنارد** فيرى أن: "اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"[1].

كما يمكن تعريفه بأنه "اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف أو حل مشكل أو انتهاز فرصة[2].

1 نواف كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق. دار الثقافة عمان. ط 5. 1998. ص.73

2 Jean François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise. Edition Breal, Paris. 1998. p. 175.
عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعية الإسكندرية. ط 1992. ص288.

من خلال هذه التعاريف لاتخاذ القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة المشكل، وأن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة لديه، وهذا معناه أن تكون مشكلة إدارية تتطلب حلا معينا وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة بأقل تكلفة ممكنة ويحقق أقصى عائد ممكن.

كما يمكن تعريف القرار في الإدارة العامة على أنه "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ".

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القرار في علم الإدارة العامة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية، أولها يجب أن يكون هناك عدّة طرق أو بدائل حتى يمكن أن يكون هناك اختيار، ووجود هذه البدائل أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار، ومن جهة ثانية يجب أن يتم الاختيار بين هذه البدائل ويكون مدركا أي موجها لتحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصدار القرار نفسه، وأخيرا يجب أن يصاحب هذا الاختيار تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار. وفي الأخير يمكننا أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المنظمة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته".

وباختصار فان اتخاذ القرار هي: عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:

1. الاختيار
2. توافر البدائل
3. الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.
4. الوقت.
5. الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.
6. البيئة الداخلية للمنظمة.
7. البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

المطلب الثاني

اتخاذ القرار في ظل المدارس الكلاسيكية

ظهرت المدارس الكلاسيكية أو التقليدية في ميدان التنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وقد تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والذي تزامن مع الثورة الصناعية، وتقوم هذه المدارس على افتراض أساسي مفاده **"أن الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة"**[1]، بالإضافة إلى فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح وتخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار والتأكد، كما أن هذه المدارس تقوم عموما على الفرضيات التالية:

صفـــة الـــرشادة في أعـــضاء الـــتنظيـــم.

نـــطاق مـــحدد للإشـــراف والـــرقـــابة.

يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف. تنظيم وإدارة الأعمال. المكتب العربي الحديث. 1993. ص 38.

1. مدرسة الإدارة العلمية: تعتبر هذه المدرسة أول المدارس في علم إدارة الأعمال وتسمى بمدرسة الإدارة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشاكل الإدارية، تنسب هذه المدرسة لـــ "**فريدريك تايلور**" الذي قدم إسهامات معتبرة في مجال اتخاذ القرارات من خلال النتائج التي توصل إليها من أبحاثه الميدانية والتي درس فيها عنصري الوقت والحركة وتأكيده على ضرورة اختيار الأفراد والآلات والمواد بأسلوب علمي وذلك من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى التخصص وتقسيم العمل. والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي،كما أن تايلور يؤمن بتأثير الحوافز المادية ودورها الكبير في رفع الكفاية الإنتاجية.

هذه النتائج يراها بعض علماء الإدارة على أنها تمثل منطلقا لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على اتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار.

2. مدرسة التقسيم الإداري: ينصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية[1].

ومن أبرز رواد هذه المدرسة هنري فايول وفرنك جلبرت.

أ. **هنري فايول:** يعتبر فايول رائد الإدارة العامة وإدارة الأعمال، لأنه أبرز من خلال أبحاثه الأسس العلمية التي ترتكز عليها وظائف المنظمة والتي حددها في[2]:

1. الوظيفة الفنية Fonction Technique وتمثل الإنتاج، التصنيع والتحويل.

---

1 نواف كنعان .مرجع سبق ذكره. ص 49.

2 عبد الغني بسيوني عبد الله. مرجع سبق ذكره. ص 75.

2. الوظيفة التجارية Fonction Commercial وتتضمن عمليات الشراء والبيع والتبادل.

3. الوظيفة المالية Fonction Financiere وتحتوي على عمليات إيجاد وتشغيل الأموال.

4. وظيفة الأمن Fonction de Securité وتهدف إلى حماية الأموال والأشخاص.

5. وظيفة المحاسبة Fonction de Comptabilité وتشمل إعداد الميزانية والتكاليف والإحصاء.

6. الوظيفة الإدارية Fonction Administrative وتتكون من خمسة عمليات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق وأخيرا الرقابة.

كما اقترح أربعة عشر مبدأ يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

- **تقسيم العمل**: و هو مبدأ التخصص أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل

- **السلطة والمسؤولية**: السلطة حسب هـ. فايول هي: "الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة"، وتتكون من فرعين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته "القانونية" والسلطة الشخصية والتي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.

- **الإمتثال للنظام**: أي ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر

- **وحدة القيادة**: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

- **وحدة التوجيه**: معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف

- **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة**.

- **مكافأة الأفراد**: لم يقترح فايول نظام تحفيزي معين إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافأة والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.

- **المركزية**: ويقتضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقتضي الأمور.

- **التسلسل الإداري (تدرج السلطة)**: أي تسلسل من أعلى الرتب إلى أدناها.

- **الترتيب والنظام**: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تخفيض وفرات من المدخلات المادية و عدم تبذيرها وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **العدالة (المساواة)**: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

- **إستقرار العاملين**: ويشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين ناتج عن سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشر للإدارة الجيدة.

- **المبادأة (المبادرة)**: أي ضرورة البدء في التفكير بالخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والابتكار).

- روح الجماعة: انطلاقا من المثل القائل «في الإتحاد قوة» يشير فايول إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

من خلال عرضنا لإسهامات فايول نلاحظ أنه لم يتعرض في تقسيمه لمكونات العملية الإدارية لإدارة الأفراد كما أنه لم يركز على العمليات الأخرى كالقيادة والاتصالات لكن هذا لا يقلل من أهمية ما قدمه من أفكار في مجال اتخاذ القرارات عن طريق التوجيهات والمبادئ التي اقترحها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات.
ب. فرنك جلبرت: من أهم الافتراضات التي بنى عليها جلبرت نظريته في الإدارة الافتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل وقد توصل جلبرت إلى ذلك بعد دراسته التي قام من خلالها بطرح أسئلة على **زملائه في**

المهنة عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء وقد كانت أجوبتهم متعددة، لكن جلبرت لاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي أجاب بها فتوصل إلى نتيجة مفادها أن أفضل الطرق لوضع الحجر هي "الطريقة التي تؤدي بها العملية بأقل عدد ممكن من الحركة وبأكثر الأوضاع راحة في النطاق المكاني المتيسر"[1].

تطرق جلبرت لعملية اتخاذ القرارات من خلال ما توصل إليه والتي تتلخص في فكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والتي تعتبر من الخطوات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات كما أشار إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها اختيار هذا البديل والمتمثلة في الوقت، الجهد والإمكانيات المادية المتاحة.

3. المدرسة البيروقراطية: تنتسب هذه المدرسة لـــ "**ماركس ويبر**" الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

هذا النموذج الذي حدد "ويبر" خصائصه في أن الواجبات والمراكز محددة وأن كل فرد ملزم باحترام حدود وظيفته و الولاء التام لها حتى لو تعارضت مع مصلحته الشخصية، كما يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ التخصص الوظيفي وبالتالي فاختيار الأفراد يكون على أساس الخبرة والتعيين يتم بعد إجراء اختبار الكفاءة، ويفرض هذا التنظيم رقابة من المستويات العليا على المستويات الدنيا، وجميع عمليات الاتصال وقواعد العمل تتم في شكل رسمي مكتوب، لقد توقع "ويبر" أن يحقق نموذجه البيروقراطي عدّة مزايا حدّدها في الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الإستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمال وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد. يؤخذ على المدرسة البيروقراطية ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا

1 إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف الإسكندرية. ط 1993. ص 118.

لارتفاع عدد المستويات التنظيمية وهذا ما يجعل القرار يتسم بالبطء والصعوبة في التنفيذ.

في الأخير وبعد عرضنا لمختلف المدارس الكلاسيكية يجدر بنا الإشارة إلى أنها تعتمد في اتخاذ القرار على الشروط التالية:

1. أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار الرشد والوعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.
2. على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل ثم يضع سلّم للأفضليات ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح وأقل الخسائر، ولكن تعرضت الافتراضات التي قدمتها المدارس الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لانتقادات عديدة من أهمها:
1. افتراض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق،بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية والواقع أن المنظمة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وبالتالي لابد من التعرف على كل متغيراتها لإحداث التوازن حتى يكون القرار رشيدا وعقلانيا.
2. إن أهداف المنظمة قد تتعارض مع أهداف العاملين الشخصية،هذا ما يجعل القرارات غير مبنية على قواعد ثابتة.
3. مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها،باعتبارها من المهام الأساسية للمدير،كما أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث

اتخاذ القرارات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية

أولا اتخاذ القرارات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات ومفاهيم المدارس الكلاسيكية، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي: "العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثمّ فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد".

وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم"[1].

تعتبرأبحاث إلتون مايو .بمصانع هاوثورن HAWTHORNE التابعة لشركة وسترن إلكتريك WESTERN ELECTRIQUE الأمريكية (1927-1932) الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية وكان الهدف الأساسي لهذه الأبحاث هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج، لهم مشاعرهم وحاجاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، هذه كلها عوامل تؤثر على مردودهم الإنتاجي، ويمكن تلخيص مساهمة هذه المدرسة في النقاط التالية:

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية بل على العكس هو مدفو لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين، فعلى المنظمة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية).

---

1 نواف كنعان. نفس المرجع السابق. ص 44.

2. شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة وشعوره بالاستقرار والأمن يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز).

أما في مجال اتخاذ القرارات فلم تعطي هذه المدرسة أي شرح لعملية اتخاذ القرار، بل أشارت فقط إلى أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في قراره، كما أنه لابد من أن يلجأ إلى الشبكات غير الرسمية، للحصول على المعلومات لكونها على علاقة مباشرة مع العمال أي مع مصادر المعلومات، ولكن بدورها تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة نذكر منها:
1. اعتبار المنظمة نظام مغلق في معزل عن البيئة الخارجية.
2. تركيزها على إبراز دور التحفيز المعنوي في التأثير على مردودية العمال وإهمالها تماما لتأثير التحفيز المادي.
3. لم تحدث التغيير الضروري على عملية اتخاذ القرارات، حتى أنها أهملت هذا الجانب تماما.

انطلاقا من هذه الانتقادات ظهرت مدرسة جديدة تعتبر من المدارس الحديثة هي المدرسة السلوكية.

ثانيا- اتخاذ القرارات في ظل المدارس السلوكية:

ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات وتعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكنها ركزت على دراسة سلوك الفرد أثناء العمل وجميع العلاقات التي تنشأ في مكان العمل بالاعتماد على علم النفس الذي يدرس السلوك الإنساني بشكل عام، علم الاجتماع الذي يبحث في معرفة ووصف تصرفات الأفراد والجماعات ومدى تأثيرها على المنظمة، بالإضافة إلى علم دراسة الإنسان الذي

يبحث في السلوك المكتسب من قبل الأفراد عائليا أو اجتماعيا وتأثيره على تصرفاته داخل المنظمة.

وقد انتقد رواد هذه المدرسة فكرة النظام المغلق والرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، واعتبروا المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به المدارس السلوكية فيما يلي:[1]

1. إن دوافع العمل متعددة وحاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع: الحاجات المادية، الحاجة إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز (التقدير اللازم واحترام الذات) وتحقيق الذات.
2. يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة، فالبعض يهتم بالحاجات المادية أما البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى وإن كان على حساب درجة إشباعه من الحاجات الأخرى.
3. إن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد.
4. إن العنصر البشري ليس كسولا ومن ثمّ فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه.
5. من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية وأخرى غير مادية.

أما في مجال اتخاذ القرارات فيجدر الإشارة إلى أن رواد المدرسة السلوكية قد اهتموا كثيرا بهذا المجال ومن بينهم **ماري فوليت** التي ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، كما لفتت الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات وضرورة التوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تكون الحلول ممكنة التنفيذ، أما **تشيستر برنارد** فقد لفت الانتباه والأنظار من خلال أبحاثه إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر جانبا هاما في العمل الإداري وذهب إلى حد القول "بأن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة".

---

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف. مرجع سبق ذكره. ص 45 - 46.

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو "لا قرار"، وقد عبر برنارد عن ذلك بقولــه **"إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفء".**

تعرضت المدارس السلوكية على غرار المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى جملة من الانتقادات أهمها اهتمامها البالغ بسلوكات الأفراد، ولكن يجدر الإشارة إلى أن المدارس السلوكية تعتبر الركيزة الأساسية لنظريات التنظيم الحديثة خاصة في مجال اتخاذ القرار.

المبحث الثاني
أهمية اتخاذ القرارات وتصنيفها

إن عملية اتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة، كما أن القرارات يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير وهذا ما سنوضحه فيما يلي.

المطلب الأول
أهمية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، فقدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره مـــن أعـــضاء المنظمة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حدّ بعيد على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد وتعقد أهدافها، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم واتصالات، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات.

فتتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا.

كما تم تصنيف اتخاذ القرارات وفقا للمهارات والقدرات اللازمة لوضع الخطة وذلك تبعا لتدرج المستويات، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات، فالعملية التخطيطية تقوم على اتخاذ القرارات.

أما التنظيم الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات، تحديد القواعد والإجراءات، فتنتقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أوعلى المستوى الأفقي، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم على تنفيذها وهكذا تتمكن المنظمة من تنفيذ أهدافها وأهداف العاملين بها، أمّا التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية وحسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ويتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة.

أمّا فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل والتي توضع سلفا ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات، ومراحل

وخطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات والسياسات الإدارية.

أما الاتصالات التي تعتبر ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، فالاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثران فيما بينهما.

إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل، إذ يجب أن تكون هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل وتفعيل القرارات، وقد أكدّ الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات ومن بينهم هربرت سيمون.

استخلاصا لما ذكر، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني
تصنيف القرارات

يصنف علماء الإدارة القرارات وفقا لمعايير متعددة تتمثل فيما يلي: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة، وفقا لأهمية القرار وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها، ووفقا لأساليب اتخاذها، وفقا لظروف اتخاذها ووفقا للنمط القيادي لمتخذها، وهذا ما يتم إدراجه فيما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة:

أ. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العمال، أسس

دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى وعلاقة المنظمة بالنقابات.

ب. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير المتابعة.
ج. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، نوع الآلات الواجب استخدامها، طريقة الإنتاج، التخزين، حجمه...
د. **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، بحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات.
هـ. **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:
أ. **القرارات الإستراتيجية (الحيوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة، ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، تتميز هذه القرارات بالثبات لمدة طويلة ويكون ذلك نسبيا، ضخامة الاستثمارات وتوفر السيولة المالية اللازمة لتنفيذها، وتتميز أيضا بأهمية الآثار المترتبة عنها مستقبلا حيث يتطلب عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية، اجتماعية ومالية لنوعية القرارات المتخذة.

تصمم الإدارة العليا القرارات الإستراتيجية لأهمية مركزها الإداري وتعمل على متابعتها بقدر كبير من الجهد والوعي ومستوى عالي من الفهم نظرا لأهميتها وأثارها ونتائجها على المنظمة مستقبلا. إضافة إلى ذلك فالقرارات الإستراتيجية مرتبطة بمشكلات حيوية وخطيرة يتطلب على متخذيها الاستعانة بآراء الخبراء، المستشارين، المساعدين والمختصين لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار وجوانبها المتعددة.

ب. قرارات تكتيكية: تتخذ هذه القرارات من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وتترجم هذه القرارات في تقرير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أوبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العمال وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

ج. قرارات تنفيذية: تتعلق بتنفيذ العمل اليومي وهي من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذيها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، وهي قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر باستمرار، ومن بين هذه القرارات، قرارات تتعلق بالتخزين وبصرف العلاوات الدورية وتوزيع الأعباء.

3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

أ. قرارات مبرمجة (معدّة): هي قرارات روتينية، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد وتفكير طويل حيث يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون نشوء أثار ضارة للمؤسسة، وغالبا ما تعد مقدما لإجراءات شكلية، وكأمثلة عليها نذكر: منح إجازة اعتيادية، صرف مبلغ معين.

ب. القرارات الغير مبرمجة: وهي القرارات التي لا تتكرر وتعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشكلة المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، وتحتاج إلى جمع بيانات ومعلومات وافية ودقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها.

ومن هنا وصف بعض الكتاب الإدارة مثل **جور** "أنها قرارات إبداعية وأن صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل و مواقف جديدة وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل"[1]،

1 نواف كنعان. مرجع سبق ذكره. ص254.

ومن بين هذه القرارات، قرارات تتعلق بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات، تغيير نشاط المنظمة.

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

أ. **قرارات وصفية:** تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، وهي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية.

ب. **قرارات كمية:** تعتمد هذه القرارات على الرشد والعقلانية لمتخذها لاعتمادها على الأساليب والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار السليم، حيث يفترض في اتخاذ مثل هذه الخيارات كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب.

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

أ. **صنع القرارات في حالة التأكد:** يمكن أن توصف هذه الحالة بالعقلانية حيث نربط بين السبب والنتيجة، فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث و كل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة، كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد، لذا فإن التقييم بين البدائل المعروضة يعتمد على النتائج، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وأثاره مسبقا قبل اتخاذه، وهناك الكثير من الأساليب الكمية التي يمكن أن تستخدم في هذه الحالة، كتحليل نقطة التعادل والتي هي نقطة تساوي الإيرادات مع التكاليف، وأنظمة الرقابة على المخزون، أي أن يصل المخزون إلى مستوى معين لكي يتم طلب بضاعة جديدة.

ب. **صنع القرار في حالة عدم التأكد:** تتألف هذه المجموعة من القرارات في الحالات التي تكون نتائج الأفعال فيها مجموعة من الأحداث غير معروفة الاحتمالات أو غير ذات معنى مثل وضع مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات

الطلب على المنتج، أو رفض وظيفة دون معرفة توفير بديل لها، وللتعامل مع القرار في مثل هذه الحالة على صانع القرار أن يختار بين البدائل التالية:

1. تقليل حالة عدم التأكد عن طريق جمع معلومات إضافية عن المشكلة.

2. في حالة فشل متخذ القرار عليه استخدام شعوره وحكمته الشخصية المتفائلة أوالمتشائمة للوصول إلى القرار المناسب.

3. تحويل المشكلة إلى حالة مخاطرة واستخدام المدخل الاحتمالي.

ج. صنع القرار في حالة المخاطرة: تتألف هذه المجموعة من قرارات تتسم نتائجها بالتصادفية فــكل فعل يقود إلى حدث أو مجموعة أحداث، ولكل حدث احتمالية معروفة، فتفاعل الأحداث مع احتمالاتها يقود إلى نتائج احتمالية، فيتخذ القرار اعتمادا على البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة، ولاستخدام نماذج المخاطرة يجب إتباع الشروط التالية:

1. التأكد من وجود بديلين على الأقل.

2. لكل بديل ناتج احتمالي.

3. يمتلك صانع القرار المهارة في تحديد الاحتمال لكل بديل.

د. صنع القرار في حالة الصراع أو المضاربة: تتضمن القرارات غير المؤكدة والمحددة بخصم فالاحتمالات ليست غير معروفة فحسب وإنما تتأثر بحركة المنافسين الذين يتمثل هدفهم بهزيمة المقابل، فعلى متخذ القرار أن لا يفكر بالإجراء الذي سيتخذه في موقف معين وإنما يفكر برد فعل الآخرين من المنافسين ، للتعامل مع هذه الحالة غالبا ما تستخدم نظرية المباريات فتفوّق فريق رياضي بكرة السلة يحتم على الفريق الثاني دراسة خططه الدفاعية والهجومية التي يمكن أن تساهم في تعزيز موقفه التنافسي.

6. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

أ. قرارات أتوقراطية (فردية): يتم اتخاذها بشكل انفرادي من قبل المدير ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراها مناسبا، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بتنفيذ القرار المختار.

وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها سانفورد ولفنجسون" إن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم"[1]، وبالتالي قراراتهم تكون سلبية ينعكس تأثيرها على العاملين والمنظمة.

ب. قرارات ديمقراطية (جماعية): يتم اتخاذها وفق نمط جماعي، فهو ثمرة جهد ومشاركة جماعية أي يتم بأسلوب ديمقراطي، فانتهاج هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات يجلب للمؤسسة فوائد عديدة ويساهم في تحسين مستواها الإنتاجي ويعمل على استمراريتها وازدهارها وهذا راجع إلى إحساس وإشعار العاملين بالمنظمة بقيمة مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يولد في نفسيتهم الرضى وهذا ما يحفزهم للعمل المستمر والجدي.

المطلب الثالث

نظرية القرار

يعتبر **هربرت سيمون** أب نظرية القرار وذلك لاهتمامه الكبير بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، ومن إسهاماته الرائدة في هذا المجال اقتراحه للمعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب ومن بين هذه المعايير تكلفة البديل

1 نواف كنعان. مرجع سبق ذكره. ص 257.

ويشير سيمون إلى أنه لا بد من المقاربة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة للوصول إلى القرار السليم،كما أنه تناول بالتحليل صفة الرشد في القرارات وأكد على فكرة أن القرار الإداري لا يكون رشيد بنسبة عالية لأنه محدود بكفاءة الفرد، أهدافه الشخصية والمعلومات المتوفرة لديه، لذا قسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى:

الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتم ذلك من خلال عنصرين، عنصر التكلفة ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من جهد ووقت وموارد مالية خلال مرحلة جمع المعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها، أما العنصر الثاني خاص بنتائج القرار ويعتبر هذا العنصر معقد لارتباطه بالأهداف المرجوة من القرار وبالسياسة العامة للمؤسسة.

أوضح سيمون في أبحاثه أيضا أن الدوافع النفسية وسلوكات الأفراد لها تأثير كبير على العملية الإدارية عموما وخاصة على عملية اتخاذ القرارات وأضاف أنه يمكن أن تتحقق الكفاية الإدارية عن طريق التخصص في العمل والتدرج الوظيفي بالإضافة إلى الرقابة من الرؤساء على أقل عدد من المرؤوسين.

المبحث الثالث

مراحل و أساليب اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات. بدءً بعملية تشخيص المشكلة والتحري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة، وهناك عدة أساليب لاتخاذ القرار مع وجود مشاكل و عقبات تعيق هذه العملية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول

مراحل اتخاذ القرار

أ. **تحديد وتشخيص المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، وليس ذلك بالأمر الهين واليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أوالمتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات وخبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار وذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة والتحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحديد أهدافها كليا أو جزئيا مسبقا وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في

ب. **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة والتحديد السليم لها، نبدأ في البحث وجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة

مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات، كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.

ج. **تحديد البدائل**: بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها، وعملية الاختيار في حدّ ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والمناقشة، فيجب استبعاد عدة بدائل، كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل، أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المنظمة.

يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي:
أن تكون له القدرة على حل المشكلة
أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة
وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

د. **تقييم البدائل**: عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وجب إبراز المزايا والعيوب المتوقعة في كل حل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة، وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا والعيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها.

لابد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل:[1]
1. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

1 إبراهيم عبد العزيز شيحا. مرجع سبق ذكره. ص 353 .

2. تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة والإتقان.
3. أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها في المجتمع ككل.
4. الأثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أواهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.
5. مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
6. استجابة المرؤوس للبديل.
7. الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب، ومن الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق والمعقولية ويتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد.

هـ . الاختيار بين البدائل (اختيار أفضل حل): تمثل هذه المرحلة أشق وأصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها ويتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن وذلك يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرارمثل الكفاءة وقوة شخصيته، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المنظمة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

و. تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرارموضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين، فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به وتحفيزهم على ذلك، فعملية تنفيذ الحل المختارتستلزم توقع التغيرات المحتملى

حدوثها في سلوك وتصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لابد من العمل على تحفيزهم وترغيبهم بأفضل الوسائل ودفعهم للعمل وجعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه خاصة في مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها مما يسهل من تنفيذ القرار في أحسن الظروف.

نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف، فمن خلال عملية المراقبة المستمرة يمكن التعرف على القصور والعقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي نستطيع تعديل القرار واتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

المطلب الثاني

أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية وسنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

أ. **الأساليب التقليدية**: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرات الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة.

1. الخبرة Experience: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس وتجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة، لذا فالمدير الناجح هو

الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

2. إجراء التجارب Experimentation: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغيرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلا، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة. ولعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

3. البديهة والحكم الشخصي Intuition": يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشّامل لكل التفاصيل الخاصة بها"[1].

1 نواف كنعان. مرجع سبق ذكره. ص 185.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه سمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

4. دراسة الأراء والاقتراحات وتحليلها :يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الأراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة،كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرين.

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

ب. الأساليب العلمية: إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل وتقييم البدائل المتوفرة ومن ثمّ اختيار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيزالناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي وتمتاز أيضا بالموضوعية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

1. بحوث العمليات: تعني بحوث العمليات عند **ميلر وستار** "تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج"، كما عرفها **واجنر**: "بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات"[1].

1 نواف كنعان. نفس المرجع أعلاه. ص 191 .

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لابد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج.

وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميا فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية، ولكن كل هذا لا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيد لقرارات.

2. نظرية الاحتمالات: نادرا ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقـــع أن هذا الوضع هوالأكثر وجودا ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهـــرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقده متخذ القرار بالإستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أما المعيار الثاني فهوالاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث، كما قد يتم حساب

الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الإحتمال التكراري. لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.

3. شجرة القرارات: هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفء.

تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

4. نظرية المباريات الإدارية: تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنئة الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات.

أدركت منظمات الأعمال مؤخرا مدى ما يمكن أن تسهم به هذه الطريقة في الوصول إلى قرارات سليمة، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها، وتقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات

يقوم خلالها المتدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة، ثم يتم على أساس النتائج المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباراة، وبذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات.

في الأخير يجدر بنا الإشارة إلى أن ترشيد القرارات لا تأتي من خلال استخدام الأساليب التقليدية لوحدها لاعتمادها على اعتبارات شخصية، كما لا تأتي من استخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية وإهمالها للجوانب السلوكية، لذلك لابد من التكامل بين الأسلوبين معا لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

المطلب الثالث

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ومشاكل عملية اتخاذ القرار

أولا- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، هذه العوامل قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، ويمكن أن يلقى المعارضة إما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم ومتطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحه وأهدافهم ومن بين هذه العوامل:

1. **تأثير البيئة الخارجية:** إن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بظروف البيئة الخارجية وبالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلا يفرض قيود على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام،كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات

ودعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى، أضف إلى كل هذا مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات وتحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤا بإمكانية إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات خاصة المتكررة منها، ويجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد والقيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.

2. **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار الإداري بحجم المنظمة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائما على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

ومن عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوفر مستلزمات التنفيذ المادية والفنية والمعنوية[1].

3. تأثير متخذ القرار :تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذه للقرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين، درجة خبرتهم ومهاراتهم، مدى فهمهم للأمور وقدرتهم على التوقع، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بآراء مساعديهم.

4. تأثير ظروف القرار ومدى أهميته: يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار، ومدى شمولية البيانات ودقتها والتي تجعل القرار

1 حسن علي مشرقي. مرجع سبق ذكره. ص 30.

يتخذ إما في ظروف التأكد أو عدم التأكد، فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل وبالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل، لكن إذا كانت البدائل والنتائج المرتقبة منها مبنية على أساس افتراضات واحتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف، كما لابد أن نشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية:

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد.

ج. الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ثانيا: مشاكل عملية اتخاذ القرار:

رغم وجود عوامل إيجابية تساعد متخذي القرارات على التوصل إلى القرارات السليمة، إلا أنه بالمقابل هناك مشاكل وعقبات تعيقهم في ذلك، هذه المشاكل قد تكون إدارية، بيئية، أو مشاكل نابعة من وضع القيادات الإدارية، وفيما يلي نذكر كل نوع من هذه المشاكل:

1. **المشاكل والمعوقات الإدارية:** أكدت الدراسات العلمية أن القيادات في معظم الدول النامية تمارس مركزية في اتخاذ القرارات نتيجة لعدم رغبتها في تفويض موظفي الدرجة الثانية، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات وضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير مما يؤدي إلى بيروقراطية في التسيير بمفهومها العامي،

2. **المشاكل والمعوقات البيئية:** إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية،

3. **المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:** إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات عدم توفر إطارات قيادية ذات كفاءة كافية.

الفصل الرابع
أهم تقنيات التسيير العملي

من خلال هذا الفصل سوف نعالج أهم تقنيات التسيير العملي والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، إدارة الصراعات وتسويتها وإدارة الوقت.

المبحث الأول
الإدارة بالأهداف

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن الإدارة بالأهداف منها؛ الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالجهد الجماعي لتحقيق الأهداف. أو الإدارة بالعقود.

المطلب الأول
الإدارة بالأهداف؛ مفهومها،خصائصها،أهدافها، فلسفتها

أولا- مفهوم الإدارة بالأهداف:

هو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

ويشير (دركر) وهو من أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد إلى إن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هو أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الأنساني– دوافع الأفراد وسلوكهم وادؤهم – وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ويمكن إن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياقم التنظيمية.

ويرى (همبل) إن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين ويركز (مالي) إنها تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الافراد وتقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية.

ويحاول (البرخت) أن يصل إلى تعريف شامل للإدارة بالأهداف برمج فيها عددا من أفكار الباحثين في هذا الشأن فيذكر إنها نمط سلوكي للمدير يقوم .بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية.

ثانيا- خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف:

يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف الإدارة بالأهداف بالخصائص الأساسية التالية:

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي المشاركة في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.
4. يتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة، وهي (الأهداف ــ الخطط ــ الأداء ــ معايير الأداء ــ أحوال العمل ــ نقاط المتابعة ــ تقويم الانجازات).
5. تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.
6. تركز على نظرية ماك غريغور التي يقول إن العامل الإنساني يحب العمل وتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية هذا الشعور لديه.
7. يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الانحرافات.

ثالثا – أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف:

يمكن حصر تلك الأهداف في النقاط التالية:

1. الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
2. رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
3. المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
4. المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
5. قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

رابعا– فلسفة الإدارة بالأهداف:

تبنى فلسفة الإدارة بالأهداف على فكرة أن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

والإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون. والإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.

والإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهو أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

المطلب الثاني

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف؛ علما بأن الأهداف هي الغايات المراد بلوغها معبّرًا عنها بنتائج يمكن قياسها، وتكون محددة في الآجال.

والتسيير بالأهداف يعني ضرورة تحديد أهداف لمختلف الهيئات التنظيمية والمسؤولين الرئيسيين في المنظمة الذين سيقيّمون على أساس تحقيقها إضافة إلى تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

ويشترط في هذه الأهداف، لكي تحظى بالحماس والرغبة في التحقيق، إن تحدد بالتشاور وبمشاركة الأفراد المعنيين ثم يربط إنجازها بحوافز معينة.

ويشترط في أسلوب التسيير بالأهداف إن:

1. تحدد الأهداف بمشاركة مع المعنيين بالتنفيذ.
2. إن تتوافق الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة للمنظمة.
3. تكون الأهداف قابلة للتحقيق.
4. توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتحقيقها.
5. تربط الأهداف بفترات زمنية محددة.
6. إن يعبر عن الأهداف بمؤشرات كمية موضوعية تقيس فعلا حجم نشاط المصلحة المعنية.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات. وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه المسير في تنظيم منظمته هو التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات.

فكثيرا ما تتداخل الصلاحيات بين المسؤولين فيؤدي الأمر إلى صراعات وإلى إنخفاض أداء الأفراد في المنظمة. فمثلا تعارض المسؤوليات بين المدير ورئيس مصلحة الموارد البشرية فيما يتعلق بتوظيف العمال وتوزيع المهام عليهم. وأحيانا يتعدى هذا الأمر إلى التداخل بين صلاحيات المسير ورؤساء المصالح الدائرة في مختلف المستويات.

لذلك فإن حسن التنظيم يقتضي من المسير التوزيع الدقيق للصلاحيات بين الأفراد ومحاولة فرض الاختصاص الوظيفي وفق ما ينص عليه الهيكل التنظيمي للمنظمة ليبقى دوره منحصرا في جعل الجميع يعملون معا بشكل متناغم.

فالمسير الذي يقف بنفسه على إنجاز الأشغال أو تكليف الأفراد صباح كل يوم يجد نفسه في حالة تعارض مباشر مع المسؤولين المباشرين عن هؤلاء العمال فضلا على إن ذلك يأخذ منه الكثير من الوقت.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها. ويتم تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

الخطوة الرابعة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة الخامسة: وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السادسة: المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟.

المطلب الثالث

شروط نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف

لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يجب توافر الشروط التالية:

أولا– تفويض السلطة (La délégation de l'autorité):

يتضمن مفهوم تفويض السلطة على فكرة أن يتنازل المدير عن جزء من سلطته الآمرة إلى المدير أوالمسير الذي يليه مباشرة، إذ لا يمكن للتنظيم أن ينمو بشكل صحي دون تفويض السلطة، إن تفويض سلطة اتخاذ القرار التسيري يتطلب تصنيف القرارات بما يتوافق مع المستويات الأساسية الثلاثة للمسيرين، بحيث يتمتع كل مستوى تسييري بسلطة اتخاذ القرار اللازمة،كما أن عملية تفويض السلطة نفسها، تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

- إسناد المهمة أو التكليف
- إعطاء الصلاحيات أو السلطة اللازمة للقيام بالمهمة (التفويض).
- إناطة المسؤولية، أي تثبيت مسؤولية من أعطيت له السلطة تجاه رئيسة أو تجاه الجهة المفوضة، وذلك عن إنجاز المهمة المعنية بالتكليف.

إن سلطة تسيير المنظمة ترجع قانونا إلى المسير. غير إن منطق الأمور يقتضي توزيع الأعمال على مختلف المسؤولين والمساعدين. ويمثل تفويض السلطة أحد أهم التقنيات التي يلجأ إليها المسير لتخفيف العبء عنه ويجعله يتفرّغ للمهام الإستراتيجية.

يقصد بتفويض السلطة تنازل المسير عن بعض من سلطاته لمساعديه، على اعتبار إن ذلك يسمح بـــ:
- الاقتصاد في الوقت.
- تقليص مستوى القلق وأسباب الحيرة لديه.
- يسهل تسيير المجموعة.
- تثمين مهارات المساعدين ومعارفهم.

- يمنح فرصة الترقية والتطوير المهني للمساعدين.
- لكن يحذر في حالات تفويض السلطة من:
- الاتكال أو الإهمال الكلي للوظيفة المفوضة للغير.
- المبالغة في الرقابة والمساعدة للشخص المفوض له.
- عدم تحديد مؤشرات للرقابة.

إن تفويض السلطة يساهم في إرساء عامل الثقة بين المسير ومرؤوسيه وهو ما يضفي جو من التعاون في العمل.

غير إن المسؤولين الذين لا يفوّضون يتحججون في أغلب الأحيان لعدم التفويض بالمبررات التالية:

- عدم الاطمئنان على الانجاز الصحيح والجيد للمهام.
- لن يجدوا ما يقوموا به.
- لا يوجد من يمكن الاتكال عليه.
- عدم وجود الوقت الكافي لتكوين الفرد الذي تفوض له السلطة.

غير إن الحقيقة غير المعلنة هي مشكلة الخوف التي تسكن المسؤول من التفويض لتضييعه للسلطة أو منحه إمكانات الترقية للمساعد وتجاوز مسؤولياته.

و لكي يفوض المسير المهام بشكل يسمح له بالنجاح فإنه يتعين عليه احترام المراحل التالية:

1. تصنيف المهام:

- تحديد المهام التي يمكن تفويضها قانونا.
- تحديد ما لا يمكن القيام به إلا من قبل المسير شخصيا كالتنازل على أملاك المنظمة، أو التمثيل لدى السلطات العمومية... أي تحديد:
- المهام التي يمكن تفويضها حالا لأشخاص مؤهلين، كائن يكلف المسير من يحضر برنامج النشاط الثقافي للمنظمة أو إن يفوض لمدير الموارد البشرية سلطة إمضاء وثائق العمل العادية (شهادات العمل، إجازات العطل...).

- المهام التي تفوض بمجرد تكوين من يقوم بها.
- المهام التي يجب تفويضها غير إنه لا يوجد في الوقت الحاضر من يتكلف بها.

2. تحديد الوظائف التي يجب إنجازها من قبل المفوض لهم وكذا تحديد مؤشرات أدائها، والموارد الموضوعة تحت تصرف المسؤول المفوض له والأهداف الواجبة التحقيق.
3. اختيار الأفراد الذين يمكن التفويض لهم.
4. التفاوض على السلطة التي يتم تفويضها، حيث يتم مناقشة المهام و حدود السلطة والمعلومات....
5. إعداد مخطط العمل.

ثانيا- الصفات الشخصية للمدير: حتى ينجح المدير في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات مثل:
1.قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
2.التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
3.النجاح هنا لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصرامة.
4.كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
5.صورة المنظمة في البيئة والمحيط يجب إن تكون ساطعة وموثوق بها.
6.يمثل عامل القدوة في كل شيء لاسيما في نوع السيارة التي يركبها وأنماط استهلاكه وأين يسهر وماذا يأكل؟؟
7.عينه على العمل وليس على المنصب.
8.يسمع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.

كما يتطلب هذا النظام بعض المقومات لنجاحه، مثل توافر نظام عاملين يسمح بتحديد العمالة الماهرة ونظام معلومات دقيق واتصالات حديثة ونظام مالي مرن في الصرف والأنفاق. كما يتطلب شرح الأسلوب للجميع ودعم الإدارة العليا له وتوفر نظام حوافز مجزي وتدريب العاملين على الأسلوب. إضافة إلى

تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف. والأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين. والاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

ولأسلوب الإدارة بالأهداف فوائد ومحاسن كثيرة منها؛تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين. وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه. والمساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية. والزيادة في الإنتاجية وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين نشر المعلومات.والمساعدة على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

كما يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.ويخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل. ويكشف المقصرين بسرعة.و يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.

ثالثا- تنشيط الأفراد وتسهيل العمل:

تتوقف فعالية وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة على الدور التنشيطي للمسير. فهذا الأخير يصبح المنشّط لمجموعته. فيختار أسلوب التسيير الأنسب حسب الوضعيات لتحفيز الأفراد. فالموظفون من المستويات الدنيا جدا في الهيكل التنظيمي ينشطون بالقيادة الديمقراطية أو منطق الأوامر وممارسة السلطة السلمية. في حين الإطارات الوسطى يستجيبون أكثر للأسلوب الديمقراطي الذي يثمّن مشورتهم وتبقي سلطة القرار في يد المسؤول الأول.

أما الإطارات العليا وأعضاء مجلس الإدارة فيفضل قيادتهم بالأسلوب التشاركي الجماعي (Collégial).

يجب دائما على المسير إن يعمل على تسهيل العمل لأفراده بدلا من القيام بالأعمال مكانهم مهما كان مستواهم في الهيكل التنظيمي.

رابعا– التنسيق La coordination:

إلى جانب التنشيط يلعب المسير دور المنسق. بل هناك من يعتبر إن ثالث وظيفة للمسير هي التنسيق. والتنسيق يضمن التنفيذ المتزامن لمختلف الأنشطة. حيث إن المهام الرئيسية للمنظمة تصمم في شكل مشاريع للإنجاز. ثم يقسم المشروع إلى مجموعة من المراحل المتزامنة والمتعاقبة. ثم يقوم المسير بالتنسيق بين مختلف المكلفين بضمان عمل الجميع في نفس الاتجاه العام. كما إن التنسيق يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية التنسيق إلا إنه يبقى عملية اتصالية يقوم بها المسير مع مختلف المسؤولين والمساعدين لتوجيههم نحو نفس الوجهة. وغالبا ما يتم التنسيق بــــ:

- الإشراف المباشر (التسيير بالتجوال: شرح مضمون الأعمال والنشاطات والمتابعة الميدانية مع الاستماع الجيد لردود الأفعال وأخذ المبادرات الميدانية بعين الاعتبار).
- تسهيل الاتصال والتعاون ما بين المساعدين.
- توحيد وتنميط إجراءات العمل.
- نشر ثقافة تمجد الجدّ والاجتهاد وإتقان العمل.
- الاجتماعات الدورية.
- جلسات العمل.

خامسا– المتابعة والتقييم:

إن رابع وظيفة من وظائف التسيير هي الرقابة. ويقصد بها المقارنة بين الإنجازات المحققة والأهداف المسطرة. حيث إن إعداد جداول قيادة نشاط المنظمة يسمح للمسير بقياس إنجازات مرؤوسيه ونسب تحقيق الأهداف.

ولكي تسمح العملية بإعطاء صورة واضحة عن نشاط المنظمة يجب:

1. إعداد تقارير دورية (شهرية وثلاثة وسداسية وسنوية).
2. تحدد التقارير مستويات نشاط الاقسام والمديريات الثلاثة (مالية، تنظيم، تسويق؛ تخزين...)

3. تتضمن التقارير مستويات الإنجاز المعيارية العادية لتقييم الأفراد على ضوئها.
4. ربط مستويات الأداء و الإنجاز بحوافز استثنائية.
5. تحديد نسب الإنجازات الدورية وتوظيفها في مكافأة الأفراد.

سادسا– تفعيل نظام المعلومات:

يلعب نظام المعلومات في التسيير دور الجهاز العصبي بالنسبة لجسم الإنسان. فتوفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب هو الذي يمكّن من اتخاذ القرار المناسب.

ووجود نظام معلومات متكامل في المنظمة يعتبر شرطا أساسيا لممارسة الأبعاد السالفة الذكر في التسيير والتسيير. بل بدون هذا النظام لا يمكن للمسير إن يضمن لا المتابعة والتقييم ولا التنسيق ولا التنشيط والتنظيم.

يقصد بنظام المعلومات مجموع الآليات والقنوات والوسائل المنظورة وغير المنظورة المستخدمة في المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات تسمح باتخاذ القرارات.

يتكون نظام المعلومات في المنظمة من:
1. الوثائق والمستندات المتداولة في المنظمة بين مختلف مصالحها، وبينها وبين الهيئات الخارجية.
2. مجموع الإجراءات الموضوعة لتحرير واستخدام الوثائق وحفظها.
3. الوسائل الالكترونية (الحواسيب) التي تستخدم لجمع المعلومات، تخزينها واستخدامها.
4. قواعد البيانات التي تتوفر عليها المنظمة
5. شبكات الاتصال (مثلا: الانترانت Intranet) إذ أصبحت اليوم هذه الشبكات من الوسائل الضرورية لمواكبة العصر ومواجهة متطلبات العمال المتنامية. فيمكن للمنظمة إن تنشا شبكات اتصالية تسهل تقديم خدمات نوعية للعملاء، كما إن كثرة المعلومات خصوصا في ظل الإنتشار الواسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال

الحديثة (خاصة منها الأنترنت internet) تجعل المسير محتارا للفصل بين المعلومات الهامة والأهم وتلك الأقل أهمية. حيث يجب إن تكون للمسير شبكة من المعلومات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وخارجية لضمان اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني

إدارة الصراعات وتسويتها

(Techniques de gestion et de règlement des conflits)

الصراع هو:

- حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار (سواء على مستوى المسير أو مستويات تحت مسؤوليته)
- وضع تنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما
- هو حالة عدم توافق حاد بين الأفراد أو مجموعات الأفراد يغذيها تعارض المصالح أو الأهداف أو القيم.
- الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.
- الصراع نتيجة جانبية للتغيير.
- الصراع نزاع للحصول على نصيب أوفر من مورد يتميز بالندرة.
- الصراع قد يكون ايجابيا وذلك حينما يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة كما قدي كون سلبيا.
- الصراع حقيقة اجتماعية لا يمكن تفاديها. حيث ما يوجد احتكاك بين الأشخاص أو بين الكيانات الاجتماعية.

في المنظمة تعتبر مختلف مستويات التفاعل ما بين الأفراد أماكن خصبة لبروز الصراعات سواء ما بين الأشخاص، أو داخل المجموعة أو ما بين المجموعات. وكل صراع يعني وجود أنشطة، مصالح، احتياجات متعارضة...

أولا– الصراعات والمنازعات (Les conflits et le contentieux):

إذا كانت الصراعات حالة طبيعية في المنظمة باعتبارها تقترن بالطبيعة البشرية سواء بين مختلف الفئات المهنية داخل المنظمة أو بين مجموعات المصالح أو مع الفئات الاجتماعية التابعة لبيئة المنظمة، فإن المنازعات ليست كذلك. فهذه الأخيرة تتمثل في الخلافات التي تكون المنظمة طرفاً فيها والتي أحيلت على الهيئات الإدارية أو دخلت الأروقة القضائية الرسمية للتسوية. ففي المنازعات تكون المنظمة إما طرف مدعى أو مدعى عليه.

يتابع المنازعات في المنظمة أفراد مختصون كما تتعاقد المنظمة مع محامين يتكفلون بقضاياها في المحاكم.

وللمنازعات إجراءات وطرق للمتابعة يمكن تحديدها في دليل تسيير المنظمة، على خلاف الصراعات التي لا يمكن ضبطها بإجراءات معيارية وإنما التحكم فيها وعلاجها يدخل في صميم العمل التسييري الجاري اليومي للمسير.

1. **أصناف الصراعات في المنظمة:** الصراعات في المنظمة قد تكون داخلية أو خارجية:

أ. **الصراعات الداخلية:** وهي الصراعات التي تنشب بين أفراد ينتمون إلى المنظمة مهنيا أو سياسيا. قد يكونون في نفس المستوى التنظيمي أو ينتمون إلى مستويات ووحدات تنظيمية مختلفة.

وترتبط الصراعات في المنظمة عموما بـــ:

- **أعضاء مجلس الإدارة:** خصوصا مع الأعضاء الذين لا يتقاسمون نفس التوجهات السياسية وأحيانا تمتد إلى أعضاء نفس الحزب بفعل حركة التحالفات أو الانشقاقات التي تحدث من حين لآخر.

- **العلاقات بين المستشارين والأفراد الإداريين الدائمين:** لأن الإداري يكتسب ثقافة بيروقراطية ويحس في كل تغيير بخطر زوال سلطته أو الامتيازات التي أكتسبها.

كما يجد الإداريون الدائمون مشكلة التواصل والتكامل مع المنتخبين الذين يأتون من مختلف القطاعات والفئات الاجتماعية. أما المستشارين فيأتون في البداية بمنطق التغيير والمراهنة على التحسين السريع (والمتسرع في بعض الأحيان) فيصطدمون بمقاومة التغيير والعوائق الموضوعية مما يوقعهم في تناقضات بين الخطاب السياسي والانجازات الميدانية. وهي تناقضات تؤدي بشكل مباشر إلى الصراعات مع الخبراء والمؤقتين ومع الموظفين الدائمين في المنظمة.

– **الفئات السوسيومهنية:** فالمنظمات أصبحت تشغل أعدادا كبيرة من العمال. وهو ما يعني إن الصراعات ستحتدم وتشتد في مختلف الاتجاهات ولأتفه الأسباب.

إلى جانب الصراعات العادية مع العمال أو بين العمال، تظهر النقابات كطرف مهم في المعادلة. فالنقابة تفكر بمنطق حماية المكتسبات وتوسيع رقعة المصالح. وفي كثير من الأحيان تلجأ النقابات إلى أسلوب الضغط على المسير لتحقيق مكاسب قد تكون موضوعية في فائدة العمال أو مكاسب شخصية مغلفة في مطالب عمالية. وأحسن السبل المتاحة للمسير لعلاج الصراعات مع النقابة هو التفاوض.

بالإضافة إلى ما ذكر، تنشأ الصراعات الداخلية عموما بفعل الأسباب التالية:
- أسباب تسييرية تتعلق بطبيعة نشاط المنظمة.
- تقسيم العمل.
- التسلسل الهرمي في التنظيم بسبب مشكلة السلطة والمسؤولية.
- نمط القيادة والإشراف (دكتاتوري، ديمقراطي، تسيّبي)
- الاختناق في الاتصالات الأفقية والعمودية وعدم الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- السلوكات التمييزية التي تصدر عن التسيير.
- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم التوافق الفكري بين الأشخاص.
- الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة والولاء لها على حساب أهداف الإدارة.

- الظروف المادية للعمل كالحرارة، التهوئة، البرودة الإضاءة.
- دور التنظيمات غير الرسمية.
- النقاشات الإيديولوجية واختلاف الرؤى القيمية.

- **أشكال الصراعات الداخلية:** تتخذ الصراعات الداخلية الأشكال التالية:
- الصراع مع أو بين المسؤولين المساعدين.
- الصراع بين العمال ورؤسائهم.
- بين المصالح (التقنيين مع الإداريين).
- الصراع على الموارد بين الهيئات المنظمة المختلفة.
- الصراع بين أعضاء الإدارة الذين لا ينتمون لنفس الأحزاب.
- الصراع مع المرؤوسين المنتمين إلى أحزاب أو عصب أخرى.
- الصراع مع الزملاء ضمن نفس الحزب من أجل تعزيز المكانة والسلطة والنفوذ.

ب. **الصراعات الخارجية:** وهي التي تنشأ بين المنظمة كمؤسسة إقليمية ومحيطها الخارجي من مؤسسات أخرى أو عملاء. كما قد تكون هذه الصراعات بين المسير ومحيطه.

والصراعات الخارجية لا تقل أهمية بالنسبة للمسير عن الصراعات الداخلية. إذ إن المسير يجد نفسه أمام جبهات عديـــدة. فمطالب العمال من المنظمة كثيرة ومختلفة، وعدم تلبيتها يعني بالنسبة للعملاء المسؤولية التقصيرية للمنظمة سواء ارتبطت هذه المطالب بمجال نشاط المنظمة أم لا.

كما إن نشاط المنظمة الذي يغطي مختلف مجالات الحياة في بيئتها من نشاط اجتماعي، وصحة، وبيئة يجعلها في صراعات دائمة ومستمرة مع المؤسسات الإدارية المختصة التابعة للدولة في هذه المجالات ومع العمال الذين يطرحون إنشغالات مستمرة ومعقولة في الكثير من الاحيان. هذه الازدواجية تفتح مجالات الصراع.

- **أشكال الصراعات الخارجية:** تتخذ الصراعات الخارجية أشكالا عديدة أهمها:

- الصراع مع السلطات الإدارية (المديريات التابعة للولاية أو الوزارات الأخرى، أو الأسلاك الأمنية ....). أو الصراع مع السلطات الإدارية المحلية (الدائرة، الولاية...) بسبب المشاريع.
- الصراع مع جمعيات المجتمع المدني التي تبحث عن الامتيازات.
- الصراع مع المساعدين الذين يبحثون عن تحقيق مصالح شخصية ضيقة.
- الصراعات مع الأحزاب والمجموعات السياسية الأخرى.
- الصراع مع العمال والأفراد ذوي النفوذ...
- الصراع مع المتعاملين مع المنظمة (المقاولين، مؤسسات الانجاز...).

2. **عناصر الصراع:** يجدر بالمسير معرفة عناصر الصراع خصوصا:

- **موضوع الصراع (المحتوى):** في مكان العمل يتعلق موضوع الصراع في أغلب الأحيان بالعمل في حد ذاته أو بالطريقة التي ينجز بها. إذ كثيرا ما يبدأ الصراع من أسئلة حول: كيف ينجز العمل؟ من المسؤول على ماذا؟ ما الذي يجب تفويضه ولمن؟ كيف تمارس الرقابة؟ لمن نقدم الحسابات؟ وبأية وتيرة؟

أما خارج إطار العمل المهني في المنظمة فيتعلق الصراع بالمصالح. إذ إن جل الفئات الاجتماعية تنظر إلى المنظمة على إنها مكان للحصول على المكاسب وتحقيق المنافع بشتى الوسائل ولا ينظر إليها على إنها مؤسسة لها مهام محدّدة، يجب الحفاظ على ممتلكاتها وتحقيق الأهداف المسندة إليها.

- **موازين السلطة والعلاقات في الصراع:** كل صراع له خصوصياته من حيث موازين السلطة والعلاقات. لذلك فالتعامل مع الصراع يقتضي تقييم هذه العناصر ومعرفة وزنها أو آثارها على توجهات الصراع. فضلا عن ذلك يتعين على المسير تقييم وزن الجانب العاطفي أو الانفعالي للصراع لأن ذلك سيكون عاملا حاسما في اختيار الطريقة المناسبة لعلاج الصراع.

- **أسبابه الرئيسية:** يسمح معرفة أسباب الصراع باختيار الطريق الأنسب للتعاطي معه.

- **أطراف الصراع:** إن تحديد أطراف الصراع يمكّن المسير من اختيار الإستراتيجية المناسبة لتسويته. والأمر يختلف إذا كان المسير طرفا في الصراع.

3. مراحل الصراع:

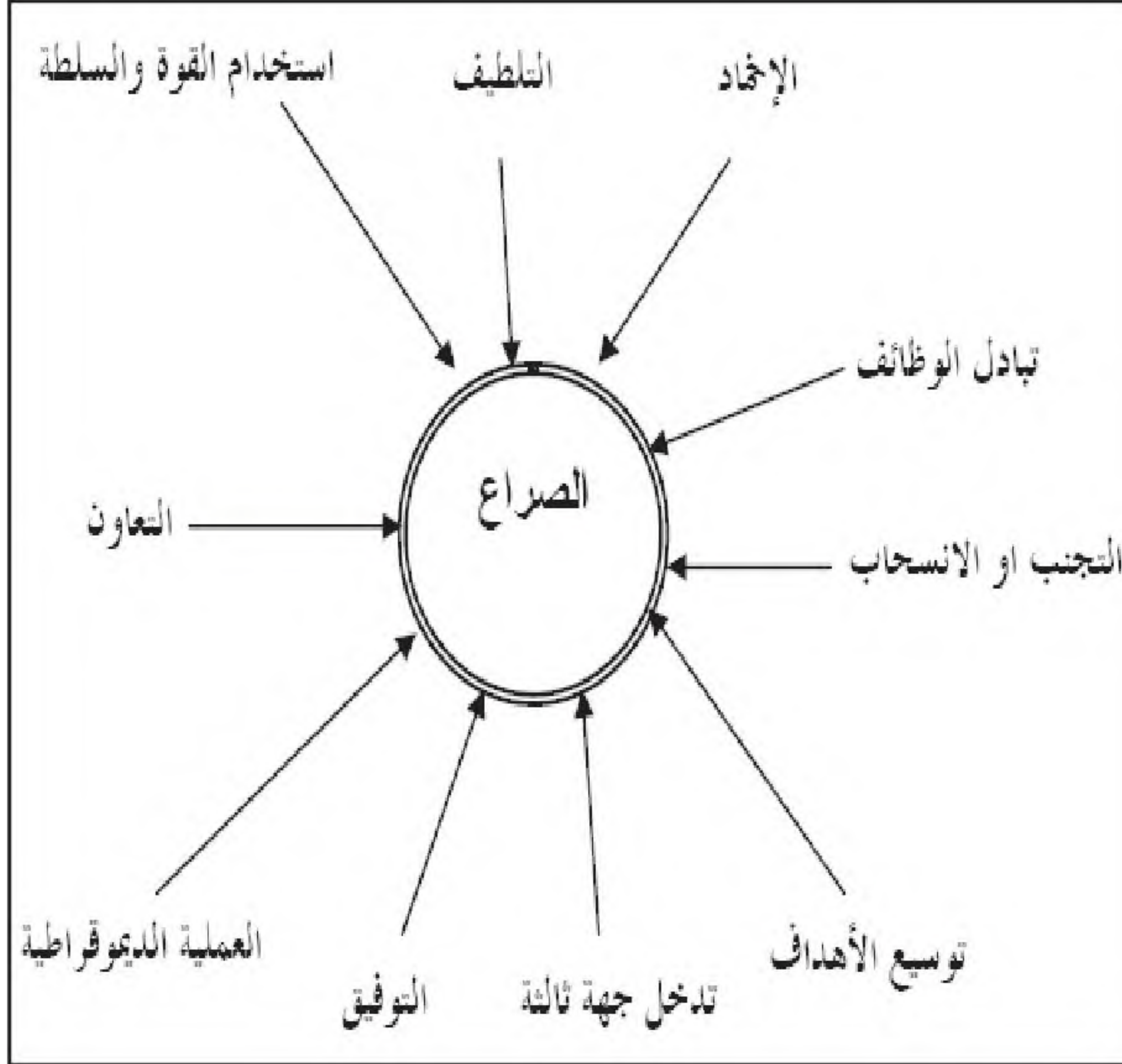
- مرحلة الصراع الضمني وهنا تبدأ الظروف المخفية للصراع تبرز خلال الاجتماعات.
- مرحلة الصراع المدرك او الملاحظ وهنا تبدأ ملامح الصراع تبرز للغير.
- مرحلة الإحساس بآثار الصراع هنا يبدأ يتولد القلق والانفعال.
- مرحلة الصراع العلني وهنا تبرز السلوكات المجسدة للصراع إلى العلن كالمشاحنات والسلوكات العدائية والعدوانية واللامبالاة في العمل.
- مرحلة ما بعد الصراع، فبعدما يبلغ الصراع ذروته تبدأ الأمور تتخذ أحد اتجاهين؛ إما يستعصى حلها فتنهار المنظمة، وإما يعالج فتخف حدته ويحدث بعض الانفراج نتيجة لتنازلات من أطراف الصراع.

4. **بعض المظاهر الايجابية للصراع:** لا ينظر إلى الصراع من الزاوية السلبية فقط بل يسمح أيضا:

- زيادة تلاحم الجماعة
- التأكيد على الولاء
- التركيز على المهام
- التركيز المتزايد على التنظيم

ثانيا- إدارة الصراعات والتعامل معها: تختلف أشكال التعامل مع الصراع حسب نوعيته، سياق نشوبه وطبيعة شخصية المسير نفسه.

والشكل التالي يلخص أهم أشكال التعامل مع الصراعات في المنظمة.



1. إدارة الصراعات:

التصور الغالب في علاج الصراعات هو عقاب الآخر لأنه حسب هذا المنظور يعتبر وجود الصراعات تفاهة وعديم المعنى. وبالإضافة إلى ذلك يحكم على الآخر دائما بأنه مخطئ، متعصب، يفرض الرقابة، عاجز، مضلل... غير إن الأمر خلاف ذلك تماما. فالصراع حقيقة اجتماعية ملازمة لأي تنظيم، لذلك يجب على المسير إن ينظر إلى الصراعات من هذه الزاوية ويحاول إن يستغلها لفائدة تحقيق أهداف المنظمة. وعملية التسيير الحكيمة والعقلانية للصراع تقتضي من المسير مايلي:

أ. **تحديد الموقف من الصراع:**

1. **الحياد في حالة الصراعات الداخلية:** أهم موقف يعطي للمسير المصداقية والوزن في معادلة الصراع هو التزام الحياد. خصوصا في الصراعات الداخلية. لأن المسؤول الأول في المنظمة مطالب بضمان التنسيق وتوجيه الجميع نحو الهدف المشترك. أمر لا يمكن إن يتحقق إلا من خلال التزام الحياد والتزام نفس المسافة بين أطراف الصراع، لأن ذلك يضفي الثقة في العلاقات وتهدئة الأعصاب. كما إن منصب المسير يقتضي التنزه عن الدخول كطرف في الصراعات إلا إذا تعلق الأمر بحماية مصالح المنظمة.إن دور المسير في مثل هذه الصراعات هو التحكيم.

2. **الإقحام** (**Implication**): حيث يظهر المسير كطرف في الصراع باسم المؤسسة وليس باسمه الشخصي. إذ إن تمثيله للمنظمة يفرض عليه الدفاع عن مصالحها والعمل على ضرورة رفع القيمة المضافة التي تخلقها في المجتمع. وقد يذهب الأمر إلى حد التفكير بمنطق المنافسة بين المؤسسات. لأن المنظمة كمؤسسة مطالبة هي الأخرى بالتحلي بالتنافسية والفعالية في تحقيق الأهداف.

ب. **الاستماع لأطراف الصراع:** إن حسن الاستماع والإصغاء خاصية هامة في التسيير لكنها نادرة. إذ إن الكثير من الأفراد لا يعيرونها أهمية. وفي الحوارات ينتظرون متى ينتهي الآخر من الكلام لتعطى لهم الفرصة للتحدث. إن ذلك يفقد المسؤول فرصة الإلمام بمعطيات الحوار خصوصا إذا تعلق الأمر بالصراع. والاستماع يعتبره علماء النفس بمثابة تمرين لا يتحكم فيه إلا القليل.

إن نقص القدرة على استقبال المعلومة التي يدلي بها المتحاور الآخر يعتبر تضييعا لمعلومات مهمة. كما إن المتلقي القليل الاستماع يستعمل دائما مرجعياته للتحليل واتخاذ القرار سواء كانت هذه المرجعيات صحيحة أو خاطئة.

فحينما يفقد المسير خاصية الاستماع والإصغاء يجد نفسه يلجأ في أغلب الأحيان إلى المعالجة العدائية للصراعات واعتماد العدوانية في علاقاته.

مقتضيات تطوير الاستماع والإصغاء: إن تطوير الاستماع يمثل كما سبقت الإشارة إليه تمرينا صعبا، وهو الممر الحتمي الذي اجتازه المسيرون والمسؤولون الناجحون كما تشير إليه دراسات النماذج القيادية الناجحة في العالم. وتطوير الاستماع يقتضي:

- الصبر على الاستماع.
- النضج العاطفي والانفعالي.
- الشجاعة على إعادة النظر في المواقف والمفاهيم الشخصية.
- قبول فكرة تغيير النمط التسييري.

ويمكن تقييم القدرة على الاستماع من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- هل لك الميل إلى الحديث كثيرا؟
- هل يعاب عليك الحديث بسرعة ؟
- هل يعيب عليك محيطك القريب عدم الاستماع إليهم؟
- هل حينما يتحدث الغير تتظاهر بالاستماع في حين أنت تفكر في أشياء أخرى؟
- هل يطلب منك متحدثوك كثيرا تكرار ما قلته لهم؟

إلى غير ذلك من الأسئلة التي تسمح للمسير من تقييم قدرته على الاستماع.

2. علاج الصراعات:

بشكل معياري عام يمر علاج الصراع، الذي لا يعني بالضرورة إنهائه، بالمراحل التالية:

- تحليل الصراع.
- اختيار توجه معين.
- إعداد وتنفيذ إستراتيجية معينة.
- المتابعة.

1. تحليل الصراع:

يجب تفادي العودة إلى تاريخ الصراع لمعرفة المتسبب، بل لابد من القيام بمحاولة إدراك ديناميكية الصراع، والعواقب التي قد تنجم عنه. وينصب التحليل على:

- موضوع الصراع.
- الارتباط بالجانب الحسي والعاطفي.
- آثار الصراع.
- محاولات الحلول.
- ديناميكية تفاعل الصراع.

- اختيار التوجه:

اختيار التوجه الذي يتبناه المسير يتوقف على كيفية مقاربة الشخص للصراع

- التنافس:

* محاولة فرض رأي الشخص المعني بشكل مباشر.
* خلق وضعيات واضحة إما الربح أو الخسار.
* اللجوء إلى استغلال السلطة.
* توظيف المجابهات الندّية.
* تشكيل التحالفات.

- التعاون:

* محاولة حل الصراعات باستخدام مقاربات النظر إلى المشكل، وقيم ومواقف طرفي الصراع.
* العمل معا ومحاولة الوصول معا إلى طرق للحل.
* اعتبار المشاكل والصراعات بمثابة تحدي يجب رفعه.

- التجاهل:

* تجاهل الصراع وغض الطرف.

* استخدام الطرق الطويلة للحلّ وإسناد الأمر للزمن.
* اللجوء إلى الاعتبارات العقلانية أو التقنية أو الإجرائية لحل المشاكل.

– التسوية أو المسايرة:
* إدراك الخطأ المرتكب.
* الرهان مهم أكثر للطرف الآخر أكثر من المعني.
* محاولة بناء رأسمال سياسي لمواجهة مشاكل أخرى أكثر حدة التسوية.
* اللجوء إلى التنازلات لإقرار المصالحة.

3. الاستراتيجيات المناسبة لهذه التوجهات:

– المواجهة:

تعني جعل الصراع أكثر وضوحا لدى الجميع. ويتم اللجوء إليها حينما يتجاهل الطرف الآخر أثار السلوك الذي يفرز ردود أفعال سلبية في محيطه.

– اللقاء التنافسي:

في الحالات القصوى للصراع التي تحدث فيها تصرفات غير مقبولة تماما، يجب على المسير التصرف دون تأخر. وهنا غالبا ما يكون الأمر صعبا.

في هذه الحالة يجب إن يكون المسير مباشرا ولا يكون عدوانيا. يبدأ بتقديم المعلومات السيئة، ولا يحذر كثيرا، لكن يجب إن يحترم كرامة الآخر. يفترض من الآخر إن يتخذ وضعا دفاعيا ويحاول الإقناع بالقول "إنكم تبالغون". يواصل المسير الاستماع بشكل تفاعلي لكن يجب تصحيح سرد الأحداث إذا أحسس بأنه متهم. حينما يكون الأخر غاضبا لا يجب إن تمنح له الفرصة لتقديم تأكيدات أو تصريحات خاطئة أو الشتم أو التوبيخ بسبب الصعوبات التي يعانيها.

وإذا كان ممكنا اللجوء إلى السلطة المشروعة لإنهاء الصراع يفضل اللجوء إليها لكن في إطار احترام القانون واعتماد الشفافية.

- اللقاء التعاوني:

إنهاء الصراعات عن طريق لقاء المساعدين هو الوسيلة المفضلة لإدماج وضمان تكامل وجهات نظر الفريق وفقا لما يقتضيه العمل. لكن هذه الإستراتيجية تتطلب الوقت والتحكم في مبادئ الحوار.

- اللجوء إلى الوسطاء:

في الحالات التي يكون فيها الانفعال قويا يفضل اللجوء إلى أشخاص وسطاء يتحلّون بالحكمة والقدرة على التأثير على الطرفين خصوصا الطرف الأكثر انفعالا.

المبحث الثالث

إدارة الوقت (Techniques de la gestion du temps):

أولا- الوقت مورد نادر و يجب إدارته بعقلانية:

يعتبر الوقت أحد أهم الموارد المتاحة بشكل محدود وغير القابلة للتجديد للمسير عموما وللمسير خصوصا. فالأعمال العديدة والمتنوعة التي يقوم بها يوميا تجعل عامل الوقت يبدو له بمثابة العدو خصوصا في حالات المواعيد الاجتماعية أو السياسية الهامة. ففي اليوم الواحد يجد المسير نفسه ملزما بـــ:

1. القيام بجلسات العمل القصيرة مع مسؤولي المنظمة.
2. تحضير الاجتماعات.
3. الوقوف على التحضيرات لتظاهرة معينة.
4. استقبال العمال في أيام الاستقبال لطرح الانشغالات.
5. تحضير ملف مشروع ما.
6. الزيارات المفاجئة لبعض المديرين.

وتتكرر هذه الوضعيات يوميا. حتى إن المسير يقوم أحيانا بأعمال لم تكن مبرمجة إطلاقا. وفي أغلب الأحيان يجد المسير نفسه في نهاية اليوم بعيدا عن المهام المسطرة وحتى تلك المستعجلة.

إن كثرة الأعمال غير المنتظمة لا تؤدي إلى تأجيل المهم والمستعجل فحسب، بل تؤدي بالمسير إلى التعرض للضغط الذي يتجلى من خلال الإحساس **بالقلق الحيرة والضياع والإرهاق**، وهي الوضعية النفسية التي لا تشجع لا على التشاور ولا على الحوار.

تجدر الإشارة إلى إن **العمل لساعات كثيرة لا يعني بالضرورة الإنتاجية والفعالية**. لأن أداء الفرد ينعدم عند حد معين من العمل. وتبين الدراسات إن الأمريكيين هم أكثر شعوب العالم قضاء لساعات طويلة في العمل غير إنهم أقل إنتاجية من الألمان الذين يقضون أوقات أقل.

وبالمثل في الكثير من الأحيان يجد المسير نفسه، رغم حجم العمل الكبير الذي أنجزه، لم يكرس الوقت الكافي للتفكير أو التخطيط أو رسم الإستراتيجية التي تعتبر من المهام الأساسية التي يجب إن يتفرغ لها.

أ. **الخصائص المميزة للوقت**: أهم الخصائص المميزة للوقت هي:

1. الوقت مورد نادر (أغلى وأنفس ما يملكه الإنسان).
2. لا يحترم الوقت أحدا.
3. لا شيء أطول ولا أقصر من الوقت.
4. لا يمكن القيام بأي نشاط أو عمل دون وقت.
5. الوقت سريع الانقضاء.
6. يختلف الوقت كمورد غير متجدد عن بقية الموارد لأنه:

- لا يمكن تخزينه.
- لا يمكن إحلاله أو تبديله.
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره، أو سرقته أو إعارته أو اقتراضه، أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره.

7. الوقت مورد محدد، في متناول الجميع، إذ يملكه كل الناس، ولا أحد يستطيع زيادته.

ب. أهم مضيعات الوقت: يرجع جل المسئولون مشكلة الوقت إلى العوامل الخارجية وعدم تفهم المحيط أو المساعدين لهم، مما يجعلهم يحيدون عن العمل اليومي المسطر.

وقد بيّنت الدراسات التي أجريت على عينة من المسؤولين إن أهم عوامل تضييع الوقت تتمثل خصوصا في:

1. المكالمات الهاتفية.
2. دخول الزملاء أو المساعدين الذين يطرحون مشاكلهم.
3. سياسة الباب المفتوح وكون المسؤول تحت التصرف.
4. الزوار الذين يأتون دون موعد.
5. الأفراد ذوي التكوين الأقل خاصة حينما تكون الأمانة ضعيفة.
6. المسؤولون السلبيون الذين يكونون غير منظمون.
7. الوجبات و الإكراميات العديدة (القهوة!؟).
8. الاجتماعات العديدة.
9. الالتزامات الشخصية والعائلية.
10. صيانة العتاد والآلات.
11. الأبناء الذين يأتون كثيرا إلى مكان العمل.
12. أهداف وأولويات غامضة ومتغيرة.
13. غياب خطة عمل يومية.
14. وجود كثير من أعمال قيد التنفيذ

1. غياب الحدود القصوى للآجال Délais limités
2. محاولات التحسين المبالغ فيه.
3. غياب التنظيم في المكتب.
4. ضعف تحديد المسؤولية.
5. عدم التفويض الكافي.
6. الاهتمام المبالغ فيه بالجزئيات.

7. التأخر في معالجة الصراعات.
8. مقاومة التغيير.
9. تعدد مجالات الاهتمام وتشتتها.
10. العجز عن قول "لا".
11. نقص أو فائض المعلومة.
12. عدم اتخاذ القرار أو اتخاذ قرارات متسرعة.

ج. **إدارة الوقت:** يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها عملية مستمرة يمكن تجزئتها إلى الخطوات التالية:
1. تحديد الأولويات: ماذا يجب إن نعمل؟ متى يجب إن نعمل؟ أين يجب العمل؟ من الذي يجب إن يعمل؟ ما هي أولويات العمل؟ ما هو مقدار الوقت المستغرق؟
2. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
3. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.
4. تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة تضييع الوقت.
5. المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

د. **إجراءات التحكم في الوقت:** من الواضح إن التحكم في الوقت يمر حتما بتفادي المجموعة الأخيرة من العوامل والتي تسبب بدورها العوامل الأولى. وعليه فمسؤولية تنظيم الوقت ترجع بالدرجة الأولى إلى المسير. ولعل أهم بعدين للتحكم في الوقت أو اقتصاد الوقت هما:
1. تخطيط وبرمجة العمل.
2. الاستعانة بالتفويض لكل ما يمكن إن ينجزه المساعدون.

وعموما يمكن للمسير إن يتحكم في وقته بإتباع الإجراءات التالية:
1. جرد الأنشطة: أي إعداد وثيقة الأنشطة وملئها دوريا (ثقافة الأجندة Agenda). حيث يقوم المسير يوميا ببرمجة الأعمال ذات الأولوية وتسجيلها على مفكرته التي تضم أيضا أعمال قديمة مبرمجة لنفس اليوم.

2. تحليل الوقت وتخصيصه: أي تحديد وقت العمل في منصب المسير والوقت المخصص للأنشطة الشخصية والوقت الواجب تخصيصه للعائلة....

فبالنسبة لوقت العمل فإنه يخضع بدوره إلى تخصيص الوقت المناسب لكل نوع من أنواع الأنشطة اليومية (اجتماعات، تنقلات، تحرير الملفات، الهاتف وجبات الأعمال، قراءة...) يمكن اللجوء إلى التمثيل البياني لتوزيع الوقت.

3. تحديد الأهداف: الوقت مورد نادر لذلك فهو يخضع لمنطق تسيير أي مورد نادر غير قابل للتجديد. وبالتالي فهو يتطلب:

- التخطيط بتحديد البرنامج اليومي.
- مراقبة مدى الالتزام بالمفكرة (الأجندة).
- التفويض: تحفيز المساعدين لتحمل المسؤولية والتكفل ببعض المهام.

4. تنظيم فترة العمل: التنظيم الجديد للوقت يمر حتما بهيكلة سلمية للأعمال الواجب إنجازها؛ حيث تنقسم الأعمال إلى:
1. الأعمال الواجب إنجازها بأولوية قصوى.
2. الأعمال التي ستنجز في أقرب وقت ممكن.
3. الأعمال التي ستنجز حينما يمكن.
4. الأعمال التي ستفوض.

إضافة إلى هذا التسلسل (hiérarchie) يتعين على المسير تخصيص الوقت الفارغ للتكفل بالا متوقع. وفي جميع الحالات يجب على المسير التواعد مع الذات (Prendre RDV avec soi même) على الأقل مرتين في اليوم. مرة للتخطيط ومرة للرقابة. والإطار التالي يحدد بعض إرشادات للتوظيف الأمثل للوقت.

– التعود على البرمجة.
– الانتباه للوقت الضائع مع الزملاء أو المساعدين أو الغير.
– الانضباط في المواعيد وترتيبها بحسب الأولوية.
– التقصير في مدة الاجتماعات والالتزام بمواعيدها.
– فرض أوقات للراحة.
– محاولة استدراك التأخر في الوقت.
– الحفاظ على اللياقة البدنية (ممارسة الرياضة، المشي..).
– عدم التفريط في الأمور الشخصية.
– تفادي تأخير الأعمال إلى الساعات الأخيرة لانقضاء مهلتها.
– فرض برنامج عمل مع المساعدين وعدم المبالغة في سياسة الباب المفتوح.
– ترتيب المكتب واعتماد نظام لحفظ الملفات والمستندات.
– استخدام التكنولوجيات الحديثة خصوصا التحكم في أبجديات المعلوماتية (l'informatique).

إلى جانب هذه الإرشادات يرتبط التحكم في وقت المسير بعاملين أساسين:

1. تفويض السلطات وإسناد الأعمال البسيطة للمساعدين. وقد سبق الحديث عن أهمية وكيفية تفويض السلطة.

2. التحكم في الاجتماعات: تعتبر إدارة الاجتماعات من الممارسات اليومية للمسير سواء كمنشط أو كمدعو. وهو ما سنعالجه لاحقا.

3. اختيار نوع الاجتماع المناسب لطبيعة الموضوع: أي إن الاجتماعات الواسعة والموجهة لعدد كبير من الأفراد تكون ذات طابع إعلامي لتبليغ رسالة معينة ولا يحبذ إن يفتح فيها المجال واسعا للنقاش. أما اجتماعات من نوع الـــ briefing فتكون مع المساعدين المباشرين تقريبا كل يوم صباحا ولفترات قصيرة. أما الاجتماعات التقييمية فتخصص للوقوف على نتائج مشروع معين أو مهمة ما

ويحضرها المعنيون بالمشروع المنجز، أما جلسات العمل فتخصص للمواضيع ذات الطابع التقني التي تتطلب تدخل أطراف عديدة لإعطاء الحلول أو الصيغ التنفيذية لعمل ما، أما الموائد المستديرة فتضم عددا جد محدود من الأفراد الأكفاء في اختصاصاتهم ويوجهون نحو تقديم الحلول للحالات المستعصية أو المشاريع المستقبلية المهمة. إلى غير ذلك من الصور التي تعقد بها الاجتماعات.

– اختيار الدور المناسب في الاجتماع كمنشط أو كحاضر على غرار الآخرين وإحالة التنشيط لشخص آخر كالأمين العام أو المسؤول المعني مباشرة بموضوع الاجتماع.
– تحضير الوثائق الضرورية والتي تسمح بإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة أو التي تدعم التوجه المتبنى للاجتماع.
– تفادي المواضيع العامة التي تضيع الوقت في الاجتماعات والانضباط في وقت بدء الاجتماعات وإنهائها.

الفصل الخامس

أساسيات الاتصال الإداري

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس وعرف علماء الإدارة الاتصالات الإدارية بأنها عملية إدارية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية تهتم بتوفير كافة المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميع المعلومات ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرون بأمور ومسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم وتوجيههم إلى الوجهة المطلوبة من طرف المرسل على أن تتم عملية الاتصال في صورة متبادلة بين طرفين وليس من طرف واحد. وتعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا...إلخ).

إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الأول

الاتصال الاداري؛ مفهومه، مبادئه، أهدافه

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

والاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

ولا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات.

أولا– تعريف الاتصال الإداري:

تعني عملية الاتصال عموما إيصال المعلومات والفهم بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام.

ويعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".

ويعرف قاموس إكسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة".

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

ويعرف الاتصال كذلك "بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم.

ونستلخص من التعاريف السابقة إلى أن الاتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية:

الاتصال مسبب، فلابد من أسباب لمزاولته وأحداثه.
الاتصال مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفـــراد ومثيرات تلك الدوافع.
الاتصال موجه، وذلك نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين.
الاتصال حركي، وذلك نظراً للاستمرارية في مزاولته.
الاتصال اجتماعي، نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
الاتصال تفاعلي، وذلك نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.

وعموما يأخذ الاتصال الإداري ثلاثة أنواع أساسية حسب الجدول التالي:

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال الشفوي
• يسهل الرجوع إلية لتحديد المسئوليات • يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل • يضمن نقل بعض المعلومات والاجوبه لعدد كبير من العاملين	• يوضح ردود الفعل العكسية • مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات • له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات و الثقافة العالية	• يقوي روح التعاون والصداقة • يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور • يشجع على تبادل الاسئله ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم • يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد
مثل: • التقارير، المذكرات • المنشورات، الشكاوي • اللوحات البيانية • وسائل الإيضاح البصرية • الجرائد الحائطية	مثل: • الإيماءات • حركات الوجه • السكوت، الغضب، الانفعال • السلام باليد • الابتسامة	مثل: • المقابلات الشخصية • المكالمات التلفونية • اللجان والاجتماعات والمؤتمرات • المحاضرات

ثانيا- مبادئ الاتصال الفعال:

يكون الاتصال فعالاً عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحاً محدداً حتى تستطيع التأثير على المرسل إليه، وفيما يلي نقـــدم بعض المبادئ أو النصائح التي تساعدك في أن تكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً:

1. ليكن هدفك من الاتصال محدداً: وهذا يعني أن تحدد للمرسل إليه ما ينبغي فعله أو ماذا تريد منه.
2. ليكن هدفك من الاتصال مقبولاً: بمعنى أن لا يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه، فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالياً كان الاتصال أكثر فعالية.
3. أجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل: فكلما كان هدفك يحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معك أكثر. وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما نمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو نحقق له نفعاً مادياً أو معنوياً.
4. لا تجعل أهدافك من الاتصال صعبة: ليكن أهدافك فيها شيء من التحدي وليست صعبة المنال. أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة المستقبل للرسالة.
5. يجب أن يكون هدفك قابلاً للقياس: وهذا يعني أن هدفك يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.
6. حدد للمرسل الأسلوب الذي ينبغي أن تعمل به: فإذا كان المرسل إليه صديقك في العمل أو خارج العمل وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه. فالأفضل أن تحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه اتباعه في أداء المهمة.
7. شجع المرسل إليه على توجيه أسئلة: وذلك عن طريق مراقبة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.

8. تابع تنفيذ رسالتك: وذلك بالتأكد من فهم المرسل إليه لمضمون رسالتك (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به هاتفياً أو مقابلته.
9. اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه: وذلك بمطابقة الأقوال بالأفعال.

ثالثا– أهداف الاتصال وأهميته:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها، ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وبغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

ويعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة والأعمال والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال. كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل

كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية. كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لقيادة تحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

وتنبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت إحدى الدارسات ما يلي:

- الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي:

- 50 % من وقت الاتصال في الاستماع.
- 35 % من وقت الاتصال في المحادثة.
- 10 % من وقت الاتصال في القراءة.
- 05 % من وقت الاتصال في الكتابة.

المبحث الثاني
عناصر الاتصال الإداري وأنواعه

المطلب الأول
عناصر الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين (process two way)، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة، هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من الناحية العملية،

فإن عملية الاتصال تعتبر أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، ويمكن تبيين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة، وهي:[1]

1. المصدر (source): يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة.

يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير... إلخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلا المجلات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2. الترميز (Encoding): والمقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة. وينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أم مكتوبة، أم الإثنتين معاً؟ وهذا يتحدد بأمرين (أ) أهمية الرسالة. (ب) إمكانية إساءة فهم الرسالة. مثال ذلك إذا كانت الرسالة مهمة ومعقدة فإن الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمراً هاماً في توضيح الرسالة.

---

1 فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة 6، 1998، مركز الكتب الأردني، ص 231.

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3. الرسالة (Message): ونعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة بكاملها.

وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب[1].

4. وسيلة الاتصال (the Channel): هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة، أو مذكرة، أو لوحة النشرات، أو الكلام الشفوي. ويلاحظ أن طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض.

وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهّل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

ولاختيار إحدى القنوات من المفيد أن نأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

1. ما مدى تعقيد الرسالة؟ هل هناك احتمال أن يساء فهمها؟
2. هل من الضروري وجود معلومات مرتدة؟
3. هل من المحتمل أن يكون هناك رفض أو مقاومة للرسالة؟
4. ما مدى أهمية سرعة (توقيت) الرسالة؟

1 محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- ص 118.

5. تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding): عند تسلم الرسالة تمر في مرحلة فك رموزها، فتترجم وتعطى معنى من قبل المستلم، وإذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها من قبل المستلم.

إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

6. المستقبل أو مستلم الرسالة: وهو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة، والمستلم مثل المرسل، معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة. ذلك إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

7. التغذية العكسية (Feed back): وهو ما يشير إلى وصول الرسالة من المرسل إلى المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وإرجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل إجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد)، أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصف مدى فهم الرسالة المرسلة.

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية

التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8. التشويش (Anthropy): ويعرف أيضاً بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل. وهي تشير أيضاً إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الإنفعالية القائمة بين المرسل والمستلم.

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

المطلب الثاني

أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،...الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.ويمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع وذلك في ضوء أغراض وأهداف الاتصال وهي كالآتي:

1. الاتصالات الرسمية:

وهو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز.

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)[1].

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كالتالي:

1. اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (downward communication): وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى....، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ

1 محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي[1]:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاقهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض...
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

2. الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Upward communication):

وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح[2].

3. الاتصالات الأفقية (Lateral communication): تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات

1 محمد محمد الهادي، نفس المرجع، ص 120.

2 فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص 237.

الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمـــال. وهـــي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقســـام والوحدات والتي في مســـتوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.

2. الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتســـعى إلى تحقيق الأهـــداف الشخصية. ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً للاتصال الرسمي إذا أحســـن استخدامه.

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقـــة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقـــات اجتماعيـــة، وصـــداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأســـاس الشخصـــي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضـــها علـــى المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفـــراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمســـتويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

3. **الاتصالات القطرية (Diagonal communication):**

قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال.

كما نجد:

- **الاتصال ذو الاتجاه الواحد:** وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.

- **الاتصال ذو الاتجاهين:** وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

- **الاتصال الداخلي:** وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم أو المركز الرئيس بالفروع.

- **الاتصال الخارجي:** وهو الاتصال التي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.

المبحث الثالث
وسائل وقنوات الاتصال الإداري

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية[1]:

المطلب الأول
الوسائل المكتوبة

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيّدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنيت ...، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

وهناك دواع ومسببات تجعل تطبيقات الاتصال التحريري ضرورياً لتطبيقه ومنها:

1. عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين والفروع.
2. عندما تحتاج الرسالة إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها.
3. عندما تنطوي الرسالة على تعديلات إجرائية أو قانونية لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين.
4. عندما تنطوي الرسالة على تفصيلات وإحصاءات متعددة.

---

1 فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سبق ذكره، ص 238.

5. عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف ينطوي على الإهمال مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدد.
6. عندما تبلغ الرسالة إلى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي مثل الممثلين التجاريين في الخارج أو موظفي الجمارك على الحدود أو غير ذلك.

المطلب الثاني
الوسائل الشفهية

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

المطلب الثالث
الوسائل غير اللفظية

تعبر عن جميع الطرق التي يتم بواسطتها الاتصال بين الأشخاص عندما يكونون موجودين مع بعضهم باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات. وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة...إلخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية

وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمة المقروءة أو المنطوقة، بل هناك من الوسائل التي تستخدم في نقل المعلومات دون استخدام الألفاظ وهي ما يطلق عليها وسائل الاتصال غير اللفظي.

وتعتبر الوسائل غير اللفظية أقوى تأثيراً من الاتصالات اللفظية في نقل المعاني والأفكار والمشاعر إلى المستقبل. فالطريقة التي نتحدث بها عن الملابس التي نرتديها والأشياء التي نستخدمها والأماكن التي نتواجد فيها كلها تحمل المعاني العديدة للرسالة المراد إيصالها. ويقدر أن 93% من المعاني العامة التي نكتسبها خلال حياتنا تعزى إلى الاتصال غير اللفظي.

1. أهمية الاتصالات غير اللفظية:

تنبع أهمية الاتصالات غير اللفظية في أنها أصدق في إظهار المشاعر والأحاسيس من الاتصالات اللفظية وهي أقوى بالنسبة لإطلاق حرية التعبير أيضاً، كذلك من الممكن الاعتماد عليها والوثوق فيها لأن الكلمات في (الاتصال اللفظي) من الممكن التحكم به ولكن الاتصالات غير اللفظية لا يمكن التحكم بها وفي واقع الأمر أن الاتصالات اللفظية لا تعطي معنى إلا من خلال الاتصالات غير اللفظية، كذلك الاتصالات غير اللفظية تعبر عن الرسالة اللفظية وتكررها.

2. الفرق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

يتمثل هذا الفرق في نوع المعلومات التي نحصل عليها من كل منهما. فالاتصال اللفظي يناسب الحالات التي تتطلب التعبير عن الأفكار وتبادل المعارف أما الاتصال غير اللفظي فعادة ما يكون لتبادل المشاعر والأحاسيس والعواطف، والوقوف على بعض المعاني الاجتماعية التي يتسم بها المرسل.

3. وسائل الاتصال غير اللفظي:

إن وسائل الاتصالات غير اللفظية عديدة ومتنوعة، وهناك العديد من التقسيمات في أدبيات الإدارة وتجدر الإشارة إليه إن هذه الوسائل متعددة، وتتداخل مع بعضها البعض وتستخدم في الكثير من الأحيان بصورة مزدوجة فالتعبير عن الغضب مثلاً قد يصاحبه إرتفاع في حدة الصوت واحمرار في الوجه ... وهكذا. وسوف تتم مناقشتها بشكل منفصل لتسهيل عملية عرضها وهي:

1. **تعبيرات الوجه والعيون:** تعتبر من المؤشرات غير اللفظية القوية التي تدل على نوع العلاقة بين الأشخـــاص. فتعبيرات الوجه المتنوعة كالاحمرار والابتسام تعكس مشاعر الشخص وحالته النفسية بصورة جلية. وأظهرت إحدى الدراسات أن الشخص الذي يرغب في الحصول على الدعم والتأييد من شخص آخـــر يبتسم له كثيراً أثناء اتصاله به. ويبدو أن بعض المشاعر تظهر على الشفاه وفي العيون. والغضب ينعكس على الحاجبين والفم. أما مشاعر الخوف والدهشة فتبدو واضحة في العيون.

وتلعب العيون دوراً مهماً في الاتصالات غير اللفظية. ويبدو أن معظم البحوث التي أجريت على الاتصال عن طريق العيون ركزت اهتمامها على المواقف التي يحاول المرء فيها أن تلتقي عيناه مع عيني الشخص الآخر. فالمرء عندما تلتقي عيناه مع عيني شخص آخر دليل على رغبته في الاتصال والعكس صحيح.

2. **وضع الجسم:** تشتمل خصائص الوضع الجسماني التي تؤثر على عملية الاتصال بين الأشخاص على عناصر عديدة تختلف آثارها ومدلولاتها باختلاف الثقافة والموقف السلوكي الذي يتم فيه الاتصال. وأهم العناصر كون المتكلم والمستمع واقفين أم جالسين عند الاتصال، فعند الجلوس دليل على رغبتهما في استمرار الاتصال. ووضع الجسم هل هو مستقيم أو منحن، فإذا كان الانحناء إلى الأمام فهو دليل على الرغبة في الاتصال أما الانحناء إلى الخلف فيدل على عدم الرغبة في الاتصال.

3. **خصائص الصوت**: ويقصد بخصائص الصوت التي تصاحب الكلام لحـــدته أو نبرته وارتفاعه أو انخفاضه ومعدل سرعته ومما لاشك فيه أن خصائص الصوت تؤثر على عملية الاتصال نفسها.

لذا فإن الأفراد يحكمون على هدوء الشخص واتزانه وغير ذلك من سمات الشخصية من خلال خصائص صوته.

4. **التصرفات (السلوك الفعلي)**: إن تصرفات المرء تكون عادة أكثر دلالة على حقيقة مواقفه وصدق اتجاهاته من أقواله. و تجدر الإشارة إلى أن التصرفات لا تقتصر على ما يقوم به المرء في الواقع بل تشتمل كذلك ما يحجم عن القيام به. فالموظف الذي يدعى بأنه ملتزم في عمله ولكنه لا يحافظ على أوقات الدوام الرسمي لا يستطيع أن يقنع أحداً بأنه موظف ملتزم مهما بلغت براعته في الكلام.

وإن التناقض بين الفعل والقول يؤدي إلى زعزعة الثقة وتقويض مصداقية الاتصال بين الأفراد العاملين وفي حالة وجود تناقض ترجح كفة الأفعال على الأقوال.

5. **اللمس**: إن اللمس خاصية أساسية للتعبير عن الود والراحة والثقة، وذلك ربما لأنه يعبر عن التعاطف والتقارب بين الأشخاص بعضهم لبعض ولكن هذه الأنماط تختلف حسب النوع، السن، العلاقات والخلفية الثقافية للأفراد. وفي مجال العمل نجد أن اللمس يعبر عن التحكم والتأثير فلذلك نجد أن الشخص الأعلى في السلطة يستطيع لمس الأشخاص الأقل في السلطة.

6. **الوقت والمكان**: هذه الخاصية مثلها مثل اللمس يمكن أن تستخدم للتعبير عن السلطة في بعض الثقافات نجد الأشخاص يظهرون احتراماً شديداً للمواعيد بينما في ثقافات أخرى نجدهم يظهرون أهميتهم عن طريق الأشخاص المنتظرين. كما يظهر الأشخاص أهميتهم عن ريق اختيار المكان الأفضل.

4. وظائف الاتصال غير اللفظي:

يقوم الاتصال غير اللفظي بعدة وظائف هامة في عملية الاتصال. فمن خلال الاتصال غير اللفظي يمكن التحكم في الاتصال اللفظي وتوجيهه نحو تحقيق الهدف منه.

والاتصال غير اللفظي ينقل إلينا الكثير من المعاني التي يصعب التعبير عنها باستخدام الاتصال اللفظي وعموماً يمكن القول أن الاتصال غير اللفظي يقوم بالوظائف الآتية:

1. تعزيز وتأكيد الاتصال اللفظي: وذلك بالتغيير في النبرات الصوتية وشدة الصوت أو استخدام حركات اليدين وتعبيرات الوجه. كما أنه يعمل على تكملة المعاني التي يتضمنها الاتصال اللفظي.

2. نقل المشاعر والعواطف: إن الاتصال غير اللفظي ينقل المشاعر والعواطف والتعبير عنها تجاه الآخرين، فحرارة التحية والابتسامة على الوجه وعدم النظر في وجه المستقبل والمعانقة كلها من وسائل الاتصال غير اللفظي التي تعبر عن مشاعرنا مع الناس. وكثيراً ما يكون التعبير عن المشاعر باستخدام هذه الوسائل أكثر فهماً ووضوحاً من التعبير عنها باستخدام الألفاظ.

3. يكشف نوعية العلاقة: يكشف الاتصال غير اللفظي عن نوعية العلاقة بين المرسل والمستقبل، فهو يوضح مدى المودة أو الكره بينهما، فكلما قلت المسافة بين المرسل والمستقبل دل ذلك على قوة العلاقة بين الطرفين في حين أن بعد المسافة بين الطرفين دليل على ضعف العلاقة بينهما.

4. نقل التناقض مع الاتصال اللفظي: في كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي مثال ذلك الموظف الذي لم يحصل على ترقية وعند سؤاله عن الأسباب التي أدت إلى عدم حصوله عليها تكون الإجابة

أن الترقية ليست مهمة في حين أن الاتصال غير اللفظي يعطي معنى مختلفاً وفي هذه الحالة يكون الاتصال غير اللفظي أقوى وأصدق من الاتصال اللفظي.

والجدول التالي يشير إلى أهم **قنوات الاتصال الشفوي والكتابي**.

الاتصال الشفوي	الاتصال الكتابي
المحادثة الهاتفية	الخطابات
الأوامر والتعليمات	التقارير
المقابلات الشخصية	الأوامر والتعليمات المكتوبة
الاجتماعات واللجان	النشرات الدورية والخاصة
المؤتمرات	البحوث
الشكاوى	القرارات
الندوات والمحاضرات	الكتيبات الخاصة بالمنظمة
الأفلام	مجلة المنظمة
الإشاعات	الملصقات
الاستشارات	المنشورات
الباب المفتوح والزيارات	

المطلب الرابع
الإصغاء

الإصغاء هو القدرة على التركيز أثناء الاستماع على الهدف الحقيقي من الحديث ومن ثم التأمل والتفكير فيما يقوله المتحد.وهناك فرق بين السمع (الإنصات) و**الإصغاء** (الاستماع) فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية. أما **الإصغاء** فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المنتظمة فيما يقوله المرسل.

1. أهمية الإنصات:

يقال أن الإنسان يقضي 40% من وقته في الإنصات و35% في التحدث و16% في القراءة و9% في الكتابة. كما يستطيع العقل البشري التفكير في 600 كلمة في الدقيقة، وأن يستمع إلى300 كلمة في الدقيقة وأن ينطق 125 كلمة في الدقيقة وهذا دليل على أن قدرة السمع تفوق قدرة التحدث والكتابة والقراءة.

ونستخدم الإنصات كوسيلة للحصول على المعلومات أكثر من استخدامنا وسيلتي القراءة والكتابة. وذلك لأن الإنصات يعتبر من أبسط الوسائل في الحصول على المعلومات.

ومن المفاهيم الخاطئة أن الإنصات هو مجرد الاستماع وبالتالي يبذل القليل من الجهد في عملية الإنصات مما يترتب عليه الكثير من المشكلات مثل سوء الفهم وإيذاء المشاعر والتعليمات المتضاربة وفقد المعلومات والإحراج والإحباط، كما نضيع الفرص التي تتيح لنا لتنمية العلاقات على المستوى الشخصي.

2. أنماط الإنصات: يمكن التمييز بين الأنماط التالية للإنصات:

1. **إستماع التقييم:** ومن خلاله يعطي المستمع انتباهه للمتكلم أو المرسل ويحاول تقييم آراء وأفكار المتحدث، ويتراوح ذلك التقييم فيما بين النقد والموافقة أوالاعتراض على ما يقوله المتحدث، ويترتب على ذلك ضياع جزء كبير من وقت الاستماع أثناء ذلك التقييم، ويبرز هذا النمط عند المديرين المتسلطين.

2. **الاستماع الاظهاري:** في هذا النمط من الاستماع يحاول المستمع فهم ما يقوله المتحدث وذلك عن طريق إظهار ذاته إلى عقل المتحدث. وبدون أن يقيم أفكاره أو ينقدها، على أن يقوم بتقييم تلك الأفكار أو المعاني في مرحلة لاحقة من عملية الاتصال.

3. **الاستماع الهامشي:** وفيه يعطي المستمع انتباهاً محدوداً إلى المتكلم ويترتب على ذلك فهم المتكلم وكذلك المعنى الذي يقصده. وهذا النوع من الاستماع

يؤدي حتماً إلى عدم نجاح الاتصال. أضف إلى ذلك إن مثل هذا النوع من الاستماع يؤدي إلى إيذاء مشاعر المتحدث.

4. **الاستماع النصفي**: يقوم المستمع بالاستماع ليس بقصد التعرف على محتوى الرسالة وإدراك معانيها، وإنما بغرض اختبار ما لديه من أفكار أو خبرات.

5. **الاستماع الفعال**: وفيه يكون المستمع في حالة انتباه ونشاط عقلي لفهم معنى الرسالة وتحليل معانيها وتقييمها والقيـــام بالاستجابة في ظل ظروف الموقف.

ولتنمية القدرات والمهارات في الإنصات فإن دليل النقاط العشر لأسس تنمية مهارات الإنصات يحقق الكفاءة في الإنصات حسب الإطار التالي:

1- **توقف عن الكلام**: لن يمكنك الإنصات إذا كنت تتحدث.
2- **هيئ الظروف للمتحدث**: ساعد المتحدث على الإفاضة في الحديث بحرية عن طريق الاتصال غير اللفظي واللفظي.
3- **إبتعد عن التشويش**: لا تقم بأشياء من شأنها تشتيت انتباه المتحدث وإيجاد شعور لديه بعدم أهمية ما يقوله.
4- **أظهر رغبتك ومشاعرك نحو المتحدث برغبتك في الاستماع**: استمع للمتحدث كي تفهمه ولا تعارضه.
5- **تعاطف مع المتحدث**: حاول تفهم وجهة نظره ولا تعارضه.
6- **كن صبوراً ومنضبط النفس**: التزم الهدوء وضبط النفس.
7- **لا تقاطع المتحدث**: إذا كنت تعارضه أو تملك أدلة تعكس معلوماته
8- **لا تجادل كثيراً**: كثرة المجادلة تؤدي إلى تحويل المتحدث إلى مدافع.
9- **اسأل**: طرح الأسئلة يؤدي إلى توليد المعلومات.
10- **توقف عن الكلام**: حتى تجيد الاستماع.

الفصل السادس
لوحة القيادة

استعملت معظم المؤسسات لوحة القيادة كوسيلة لإحداث وقاية فعالة وتدعيم نقاط القوة الخاصة بها، باعتبار أن المسير يسعى للبحث عن أنجع الوسائل التي تتميز بالسرعة والفعالية والشمولية والمساعدة على اتخاذ القرارات السليمة في القيام بالمراقبة، وهذا ما يتأتى باستخدام أدوات مراقبة التسيير والتي من أهمها لوحة القيادة التي تؤدي وظائف متعددة تسمح بتشخيص المؤسسة والتنبؤ بالمستقبل.

المبحث الأول
عموميات حول لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في قيادة المؤسسة وذلك من خلال الوظائف التي تؤديها والتي تهدف إلى التحكم في معلومات المؤسسة وتسييرها ويتم ذلك عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من اجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقت قياسي.

المطلب الأول
مفهوم لوحة القيادة وخصائصها

أولا– تعريف لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة للنسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الاهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الاداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، الا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة ومن أهم هذه التعاريف نجد:[1]

التعريف الاول: "لوحة القيادة مجموعة مهمة من المؤشرات الاعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلالات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الاهداف المسطرة ضمن استراتجية المؤسسة"[2].

التعريف الثاني: "هي تركييب مرقم للمعلومات الاساسية والضرورية للمسيرين لتوجه تجمع النشاط البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الاحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".

التعريف الثالث[3]: "لوحة القيادة هي جداول مصورة على شكل مؤشرات ومفاتيح خاصة بتنظيم المؤسسة في الفترة المعطاة".

التعريف الرابع: لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل توجيه قراراته ونشاطاته بقصد ادراك أهداف الاداء"[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن لوحة القيادة هي مجموعة مختصة من المؤشرات تسمح للمسيرين بمعرفة حالة و تطور موضوع القيادة كان تكون المؤسسة أو قسم منها، فهي إذن مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤوليين كمعيار تدل على مدى تحقيقم لأهدافهم، وهي مستعارة اصطلاحا من لوحة قيادة السيارة أو الطائرة، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين...الخ، وذلك من أجل الوصول غالى الهدف المنشود.

1 **Nguedj,** le contrôle de gestion ED d'organisation 1995. p.285.
2 **J‹R‹Sulzer** ; comment construire le tableau de bord édition Dunod 1975 p.10.
3 **Michel Leroy,** tableau de bord au service de lentreprise; éditiond, organisation 2000; p. 16
4 **Drigite Doriath,** contrôle de gestion, édition Dunod paris 1999.

ولقد عرفت لوحة القيادة أو لوحة المؤشرات بأنها تهدف الى:
- تحديد مقاييس حالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الاهداف.
- متابعة القررات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق ألاهداف المسطرة.
- تقييم أداءات المؤسسة او قسم من المؤسسة من خلال مقارنتها بالاهداف المحددة، فهي أداة تساعد على اتخاذ القرارات.

ثانيا/ خصائص لوحة القيادة: لوحة القيادة أداة خاصة منشاة ومعتمدة من طرف المسؤوليين المخصصة لهم، والتي لا تكون لها أهمية إلا إذا كان المسؤول قادرا على ترجمة المؤشرات واعطائها معنى، ومنه فلوحة القيادة يجب أن تظهر على شكل مخطط تحليلي اجمالي جامع للمعلومات وعلى درجة عالية من الترتييب، وتستجيب لوحة القيادة الى خاصيتين من خصائص التسيير هما.

القيادة: أي تحديد وعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط،
التنشيط: الذي يعني مشاركة ومتابعة التوجيهات المعطاة من طرف الفرقة التي يقودها.
- إن خطوات التسيير تختلف من مصلحة لأخرى ومن مركز مسؤولية لأخر، ولذلك فلوحات القيادة الموافقة تختلف في محتواها، فلا توجد لوحة قيادة مثالية، بل توجد أدوات تسمح بموافقة قدرة التسيير بكثير من الفعالية.
- يجب أن تكون المعطيات التي تظهر في لوحة القيادة مجمعة بطريقة تمكن كل مستويات مراكز المسؤولية من الحصول على نظرة شاملة للمعطيات بتمكاسك مع تلك المستعملة أو المحصل عليها من طبقة دنيا.
- لوحة القيادة تعتبر أداة تلخيصية حيث أنها لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول بتشخيص عملي وسريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته،
- يشترط في لوحة القيادة الفهم السهل والوضوح، بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المفوض والمفوض اليه، وتعود هذه الميزة للعدد الحدود والانتقاء الجيد للمؤشرات وكذا اختيار الاشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.

المطلب الثاني

وظائف لوحة القيادة

من خلال مميزات وخصائص لوحة القيادة يمكن القول أن أهم وظائفها تلخص فيمايلي:[1]

- **وسيلة لقياس الأداء**: عملية قياس الأداء تتم بمقارنة الأهداف المسطرة،حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الفيزيائية (الكمية المنتجة، الكمية المباعة) مقارنة بالاهداف المحددة سابقا والتي تعتبر كمرجع ،الفارق الناتج يمثل انحراف يبرز كقيمة مطلقة أو نسبية،

- **وسيلة تنبؤ**: ببروز الانحرافات يذهب المسؤولون الى معرفة اسباها وتحديد الاجراءات التصحيحية في كل مركز مسؤولية، عملية التحليل هذه تجعل لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة ولاجل تحكم أدق في الأداء وجب اعتماد عملية التنبؤ كاجراء ضروري لهيكلة لوحة القيادة.

- **وسيلة مشاركة و تفاوض**: ان الهدف الرئيسي لوحة القيادة يكمن في خلق الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو مايبرز عند عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

- **وسيلة إعلام**: تهدف لوحة القيادة الى اعلام المسؤوليين بالتنائج المحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.
- **تحفييز المسؤوليين**: باعتبارها مرآة عاكسة لما حققه المسؤوليين من نتائج ولتحدياتهم الكبرى، تظهر لوحة القيادة من تقريب شامل يبدا لحظة أخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

1 **Djamel Yemi** ،mémoire de magistère: conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise p. 54.

- **تشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها،هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الاجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لاجل تحسين الوضعية العامة.

- **وسيلة بيداغوجية لتكوين الاطارات:** تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير الإطارات واستعمال التغيير لإيجاد أحسن الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤوليين ومؤهلاتهم للقرار والاتصال مع الزملاء وتحفيزهم.

أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المحددة،كما تقوم بجلب اهتمام وانتباه المسيرين الى النقاط الاساسية في التسيير كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.

المطلب الثالث

أدوات لوحة القيادة

إن الأدوات الأكثر استعمالا في لوحة القيادة هي الانحرافات، النسب، الجداول، العلامات الساطعة، التمثيلات البيانية[1].

1. **الانحرافات:** يتم استخراج معضمها من أنظمة المراقبة الموازنات، حيث يجب أن تستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الاساسية للنشاط. ففي كل مستوى تدريجي يجب على لوحة القيادة أن تحتوي على الانحرافات.

2. **النسب:** هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين. فهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

---

1 **Patrich Boisserie** contrôle de gestion, cour et application Vuibert paris, 2ème édition; 2001 p.475.

3. **العلامات الساطعة:** هي عقبة محددة وموجهة لجلب اهتمام المسؤولين حين حدثوها. فالمسؤول يجب أن يتدخل لتفادي ألاخطار.

4. **الجداول:** هي عبارة عن ترتيب المعلومات على شكل أعمدة وصفوف ومنحنيات. تسمح بمقارنة المعلومات لمختلفة سواء كانت مقارنة بالتقديرات والنتائج المحققة، وبالتالي استخلاص الفروقات أو مقارنة بين سلاسل زمنية أو مقارنة بين نسب مختلفة.

ان هذه الجداول تعتبر الاداة الاكثر استعمالا في لوحة القيادة وغالبا ما تكون مصدر كل الادوات البيانية والهندسية، الا أن هذه الجداول غالبا ما تكون معقدة و يصعب على مستعمليها استيعابها وفهمها بسرعة لاتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت.

5. **التمثيلات البيانية:** هي عبارة عن اشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، وهي الأكثر سهولة للاستيعاب والأكثر تعبيرا عن تطور المؤسسة، الا أن هذه التمثيلات البيانية تكلف وقتا طويلا لاعداده وهو الشيئ الذي لا يتناسب مع ضرورة تقديم البيانات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن وتتمثل التمثيلات البيانية في: المنحنيات، المدرجات التكرارية، الدوائر النسبية، ...الخ.

أ. **المنحنيات البيانية:** نختار سلما زمنيا و قيمة بالوحدة النقدية أو المادية المنتظمة، ونمثلها بمنحنى بياني، وتمثل فيه بعض التغيرات كرقم الاعمال، الهوامش، الكميات... الخ.

ان مجموعة المنحنيات الممثلة في معلم واحد تسهل المقارنة بين الهدف والنتائج المحققة.

ب. **المدرجات التكرارية والاعمدة**

ج. **الدوائر النسبية**

المبحث الثاني
إعداد لوحة القيادة وأنواعها

باعتبار أن لوحة القيادة أداة من أدوات التسيير فان وضعها وتصورها يخضع لمبادئ ومراحل معينة.

المطلب الاول
مبادئ وضع لوحة القيادة

تتمثل مبادئ لوحة القيادة فيما يلي[1]:

1. تعد لفترات قصيرة حتى تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة،هذه الخاصية هي التي تميز هذه الأداة عن الأدوات الأخرى للمراقبة.

2. الانسجام مع الهيكل التنظيمي: يجب أن تتلائم مع تنظيم المؤسسة و خاصة تقسيم المسؤوليات، حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة القيادة واحدة،مع العلم أن هذا الاخير يمكن له أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسيين، فلوحة القيادة لابد أن تكون متلائمة مع تقسيم المسؤوليات،سواء أفقيا، خطوط المسؤولية أو عموديا مستويات السلطة وهذا ما يسمح بـــ:

- أن يكون لكل مسؤول لوحة القيادة خاصة تحتوي مؤشرات مناسبة له تمكنه من فهم الجيد للوضعية والتدخل السريع والفعال متى كان ذالك ضروري،
- القدرة على تجميع وحدات القياس في نفس الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجمع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

1 **Patrich Boisserie** contrôle de gestion, cour et application Vuibert paris, 2ème édition; 2001 p. 475.

3. السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص اجال جمع المعلومات الى أدنى حدود ممكنة، ومنه ليس من الضروري التركيز على أن تكون المعطيات نهائية أو متناهية في الدقة كما هو الحال في التقارير البعدية للنشاط بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لانها أجدى وأنفع حين ورودها في الوقت المناسب، من معلومات دقيقة بعد فوات الاوان، وهذا ما يتوافق مع القدرة على انذار المسؤوليين مبكرا فيما يخص الاختلالات المختلفة.

4. التركيز على النقاط المهمة:حيث يجب اختيار من بين الكم اللانهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها لان كثرة الكلام ينسي بعضها بعضا، و تغرق المعلومات المفيدة في كثرة الوثائق، فلا يعثر عليها، واذا وجدت فبعد جهد جهيد و ضياع في الوقت قد يبطل الحاجة الى هذه المعلومات ،ومن هنا يظهر سر الانجلوساكسون للمعلومات الواردة في ".flash لوحة القيادة بالمقتطفات" يجب عرض لوحة القيادة في شكل يمكن معه سرعة وسهولة قراءتها.

5. لوحة القيادة ليست هدفا في حد ذاتها وانما هي اداة للوصول الى الاهداف المسطرة، لذا لابد من اختيار المؤشرات الضرورية والمعبرة فقط.

المطلب الثاني

مراحل وضع لوحة القيادة

تخضع عملية اعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الاداة في عملية التسيير، فقبل كل شيئ يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني لوحات القيادة كأدوات للتحكم في قيادة المؤسسة تبنى لوحة القيادة وفق المراحل التالية[1]:

1 **Patrich Boisserie** contrôle de gestion ،cour et application Vuibert paris ،2ème édition ;2001 p. 475.

1. **تحديد الاهداف**: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضح لوحات القيادة، وعند تحديد الهدف، فيجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة والمعقولية، وهناك من يرى أن يكون الهدف وليد الحوارات والمناقشات مع الادارة كي يكون أكثر قابلية لتحقيق.

2. **العناصر الاساسية لتحقيق الاهداف**: أي تحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الاساسية للتسيير، أو المتغيرات الاستراتجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية،
- جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة،
- البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها،
- تصنيف عناصر المعلومات،

3. **اختيار المؤشرات الملائمة**:بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها، تأتي المرحلة الثانية وهي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، ويجب على المسؤول الاختيار من بين المؤشرات المتوفرة لديه ما يراها أكثر ملائمة لتحيد نشاطه ويجب مراعاة مبدأين هما:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل،
- اشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات،

4. **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها**:بعد اختيار المؤشرات يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحات القيادة بتبني أدوات تسمح بالاظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط،كلوحات الاحصائية، الرسومات البيانية...الخ،

ان لوحة القيادة تعتبر تجمعا لمعلومات تختلف و تتنوع من وظيفة لاخرى، فانه يمكن القول أنه لا يوجد نموذج نوعي لجداول القيادة قابل لتطبيق في كل

مؤسسة، ولكن كل مؤسسة تبني لوحة قيادة تتلاءم واحتياجاتها، ومع ذلك يمكن اعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق في كل حالة. إن تصميم العام للوحة القيادة يظهر أربع مناطق[1]: منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الاهداف، منطقة الانحرافات.

1. **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي تم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير، وتتمثل هذه المؤشرات في: مؤشرات النتائج، مؤشرات المتابعة، مؤشرات القيادة، هذه المنطقة تكون موافقة لمراكز المسؤولية والاشكال التالية توضح ذلك على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفرع وعلى مستوى المقاطعات.

لوحة القيادة على مستوى المؤسسة

لوحة القيادة	المجمع
المؤسسة أ المؤسسة ب المؤسسة ج	
مجموع المجمع	

لوحة قيادة على مستوى كل فرع

لوحة قيادة	المؤسسة
الفرع 1 الفرع 2 الفرع 3	

1 **J.R.Sulzer**; comment construire le tableau de bord édition Dunod p.12.

عرض مؤشرات في لوحة قيادة لمقاطعة تجارية

لوحة قيادة للمديرية التجارية
- الكمية المباعة - رقم الاعمال - حصة السوق - الهامش - معدل الهامش - الزبائن الماليين

2. **منطقة النتائج**: في هذه المنطقة نجد قيم المؤشرات التي تقيس الإنجازات في الواقع، وقد تكون هذه النتائج دورية أو تراكمية وهي نتائج متعلقة بالنشاط، وتكون كمية أو ذات شكل كيفي مثل:

- النشاطات المنجزة عن طريق وحدات العمل (عدد الوحدات، كمية المواد الاولية المستهلكة)
- النتائج المالية (أعباء تكلفة المنتجات، الهوامش، النتائج الوسيطية أي قيمة مضافة و هذه النتائج يمكن أن تكون خاصة بـــ:
- الشهر
- الجمع التراكمي من بداية السنة أو الشهر والجمع التراكمي

والى جانب العناصر هذه المتعلقة بالنشاط تظهر عناصر أخرى خاصة بالاداء المالي لمركز لمسؤولية مثل:

- هامش المساهمة في رقم الاعمال بالنسبة لمركز الايرادات؛
- النواتج أو الاعباء بالنسبة لمركز الاعباء؛
- نتائج وسيطية كالقيمة المضافة أو قدرة التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الارباح؛

3. **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الاهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.و يجب أن تكون خاضعة لاختبارات تقنية بحيث توجد:
- أهداف الشهر لوحدها أو الجمع التراكمي.
- اهداف النشاط او المالية.

4. **منطقة الانحرافات:** تحتوى هذه المنطقة على انحرافات مابين النتائج المحققة والنتائج المقدرة و عادة ما يعبر عنها بشكل نسب او قيم مطلقة وهذه الانحرافات تمثل اداة هامة في القيادة لانها تسهل عملية اكتشاف الاختلالات المحتملة، حيث توجد
- انحراف الشهر وانحراف الشهر التراكمي.
- انحراف النشاط والمالية.

تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية، والقيم الواردة هنا ليست قصرا ناتجة عن مراقبة الموازنة ولكن قد تكون تاتجة عن أي حساب يكون ذا فائدة للتسيير.

المطلب الثالث

أنواع لوحة القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة راجع الى عامل أساسي هو اختلاف حاجة كل مستوى هرمي الى المعلومات عن المستوى الأخر، ففي المستويات التشغلية تكون الحاجة الى استغلال معلومات تدخل ضمن نطاق التسير التشغلي، كحجم الخدمات المقدمة، نوعية الزبائن الذين تمت خدمتهم، أما في المستويات العليا فالاهتمام ينصب أكثر حول المعلومات المحاسبية مثل نسبة انتاجية القروض بالنسبة لشريحة معينة من الزبائن، لذا من هذا التحليل يمكن التميز بين نوعين من لوحات القيادة:

أ. **لوحة قيادة مراكز المسؤلية:** يقاس أداء المؤسسة اعتمادا على مؤشرات تدمج في خطة إستراتيجية متكاملة. ولا يمكن قياس الأداء ما لم يتم تقسيم كيانات العمل داخل المؤسسة إلى مراكز مسئولية محددة تقدم التقارير عن أدائها وتكون

مسئولة عنه، ومراكز المسئولية وهي كيانات العمل او الأقسام التي يجب ان يعين لها مدير يكون مسئولا عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها، وتنقسم مراكز المسئولية إلى أربعة أنواع:[1]

1. مراكز تكلفة: وفيها تكون الوظيفة الأساسية للمدير هي إدارة عنصر التكلفة. وهي تشمل قسمي الإنتاج والحسابات.

2. مراكز إيرادات: وفيها يكون المدير مسئولا عن الإيرادات المحققة. ويتمتع بصلاحية للتأثير على قرارات التسعير والبيع، ولكنة لا يؤثر على عناصر التكلفة والموارد المخصصة لها وتشمل هذه المراكز قسم المبيعات.

3. مراكز ربحية: ويكون من صلاحيتها وضع معادلة الربحية للشركة وموازنة التكلفة بالعائد وتقع في مستوى إستراتيجي وإداري أعلى من مراكز التكلفة والإيرادات، وتعلوها في الصلاحيات، بل وتديرها. وتشمل هذه المراكز مجلس إدارة المؤسسة.

4. مراكز استثمار: وهي المراكز التي يدخل ضمن صلاحيتها صناعة قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد المالية للعمليات والمؤسسات. يتدخل عمل هذه الأنواع الأربعة من مراكز المسئولية، وتتدخل صلاحياتها، فليس المقصود من تحديدها بهذا الشكل فصلها وإنما تفصيل عملها.

ومن الخطأ قياس أداء كل من مركز من مراكز المسئولية اعتمادا على مؤشر واحد للأداء. فإذا اقترضنا أن أداء مدير المشتريات يتم قياسه اعتمادا على مؤشر التكاليف فقط، فمن الممكن أن يضحي هذا المدير باعتبارات الجودة ليلتزم بالميزانية الموضوعة له كأن يشتري أدوات رخيصة السعر ولكنها رديئة الجودة لدرجة تضر بالعمل. والأفضل مساندة المؤشرات الأساسية للأداء بمؤشرات مساعدة مثل:

1 **Djamel Yemi,** mémoire de magistère: conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise p.31.

- المؤشرات التسويقية: نصيب المؤسسة من السوق
- درجة رضاء العملاء
- نسبة تسرب العملاء.
- المؤشرات المالية: الإيرادات
- نمو المبيعات
- معدل السيولة.
- المؤشرات التشغيلية:نسبة الطاقة المشغلة إلى الطاقة المعطلة
- درجة الجودة.
- المؤشرات البشرية:معدل دوران العمالة
- ساعات التدريب لكل موظف
- نسبة طلبات التقدم للوظائف إلى التعين.

مفهوم لوحة قيادة مراكز المسؤولية: تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية وتتابع بواسطة مؤشرات وعدد محدد من نقاط مفاتيح التسير التى هي تحت المراقبة الفعلية للهيئة والتي تتوافق مع الاولويات الاستراتجية للمؤسسة ويمكن اعطاء الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤلية كما يلي[1]:

الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤولية.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	تحقق في ش	تحقق في ش -1	تحقق في ش ن - 1	تحقق في نهاية ش المتراكم	الاهداف في ش	الاهداف في نهاية ش "المتراكم"	الاهداف في نهاية ن	5/1	6/4	7/4	التعليقات
المؤشر 1											
المؤشر 2											
المؤشر 3											
......											

1 **Michel Rouach Gerd Naulleau** , le contrôle de la gestion bancaire et financier; op; cit p.241.

لدينا:

- **."ش" الشهر الحالي أي المعني.- .ش-1: الشهر السابق**
- **.ن السنة الجارية - ش ن-1 الشهر الموافق من السنة الماضية**

باستعراض البيانات المستوحات من الجدول لشهر المعني (العمود1) مع الشهر الفارط (العمود2) اومع الشهر الموافق مع لسنة الماضية (العمود3)، هذا ما يمكن من اظهار وتحديد الاتجاه العام بمقارنة ما تم تحقيقه في الشهر المعني (العمود1) مع الهدف المرتقب تحقيقه في الشهر (العمود5)، من الممكن حساب نسب تحقيق الهدف الشهري (العمود 8). نفس الحساب يمكن ان نقوم به انطلاقا من المبلغ المتراكم،يمكن إذن أن نضع نسبة لتحقيق الاهداف منذ بداية السنة (العمود9) ونسبة تحقق الهدف السنوي المنتظر (العمود10).

تنظيم جدول قيادة مركز المسؤولية:

إن وضع جدول قيادة مراكز المسؤولية يتوقف على حركية مزدوجة منفذة من طرف مراقبة التسير؛ - حركة نازلة تساعد علي اللامركزية بتوضيح وتشكيل توجهات استراتيجية من طرف المسيرين.- حركة صاعدة لتنسيق وسائل القيادة (انواع المؤشرات)، كيفية تحليل المعلومات التي تسمح بمقارنة وتجميع قسط من المعلومات الناتجة عن الهيئات اللامركزية.

هذه الحركية المزدوجة تتم بصفة متفاعلة عن طريق التشاور بين مستويات المسؤولية الاستراتجية والتشغيلية، وهي تتطلب تحاليل نظامية لسلسلة من الاسباب والنتائج يتم القيام بها بين مختلف هذه المؤشرات.

مؤشرات لوحة قيادة مركز المسؤلية: ويمكن تلخيصها فيما يلي

النشطات الوسيطية:

مؤشر الربحية = نتيجة الاستغلال /الناتج الصافي.

مؤشرات الإنتاجية: إنتاجية رؤوس الأموال= الناتج الصافي البنكي/الاموال المستعملة،

- إنتاجية المستخدمين = الناتج الصافي البنكي/ متوسط اجمالي المستخدمين
- إنتاجية تجارية = الناتج الصافي البنكي/ المستخدمين التجاريين

مؤشرات الأمن:

- عدد ملفات المنازعات (عددها وعدلها).
- قيمة المؤونات.
- مجموع التعهدات.
- متوسط القيمة الوحدوية لخط الاعتماد=مجموع التعهدات/عدد الخطوط.
- عدد الملفات المستحقة قانونيا/مجموع ملفات التعهدات.
- عدد الملفات المعالجة من طرف لجنة لصفقات العمومية.
- عدد الزبائن الذين تجاوزوا ترخيصات (نهاية الشهر) حسب الطبيعة.

مؤشرات التطور التجاري:

منتجات جديدة (حسب الزبائن، حسب مركز الربح، حسب المنتج) بالعدد ورقم الاعمال.

التأثيرات الداخلية لاحلال على منتجات الادخار.

النشاط المالي/تسير الذمة:

الوضعية مقارنة بحدود الاخطار،

الوضعية اليومية الاجمالية بالعملة الصعبة/تاريخ الاستحقاق.

النتيجة الاقتصادية على الاموال خاصة المخاطر بها

النتيجة الاقتصادية/الاموال الخاصة المستهلكة او المؤخرة.

دوران الحافظة: (مشتريات+مبيعات)/ (الاموال المسيرة).

متوسط اقدمية الحافظة.

أنواع لوحات قيادة مراكز المسؤولية:

أهم أنواع لوحات القيادة الامركزية اي التي تخص مديري الوكالات مايلي:

- لوحة قيادة مركز رقم الأعمال.
- لوحة قيادة مراكز التكاليف.
- لوحة قيادة مراكز الربح (الوكالات).
- لوحة قيادة النشاط.

والجدول التالي يبين الانواع المختلفة لمركز المسؤولية:

الأنواع المختلفة لمركز المسؤولية

	مركز رقم الاعمال	مركز التكاليف	مركز الربح	مركز المردودية
القيادة على أساس	-سر البيع -الكمية -حجم المبيعات -حصة السوق	الاستهلاكات (طاقة، مواد أولية، يد عاملة)	- الاعباء - منتجات	- الاعباء والمنتجات + رأس المال المستعمل
نوع الوظائف	- الإدارة التجارية - خدمات البيع -وكلات تجارية	- مركز الانتاج (ورشة، مصنع) - الخدمات والادارة	- الأقسام - مراكز التصنيع و التنفيذ والبيع	-المراكزو الأقسام
شكل الاهداف	- الكمية - رقم الاعمال الكلي أو حسب المنتج. -ميزانية التوظيف. - حصة السوق	- الكمية المنتجة - النشاط المقيم بالحجم المحقق. - تكاليف ثابتة لا يمكن تجاوزها. - معايير الجودة	- النتيجة(المنتجات والاعباء). - توزيع الهامش	-النتيجة، راس المال المستعمل
مؤشرات التسيير	-الكمية النباعة. -سعر البيع المتوسط -حصة السوق. - رقم الاعمال الكي أو حسب المنتج، حسب المناطق، حسب البائع	- الكمية المصنعة و المحققة. - سعر التكلفة. -الكميات المستهلكة (مواد أولية، يد العاملة) - نسب الانتاجية. - مؤشر الجودة.	- النتيجة(هامش التوزيع). - رقم الاعمال . - الاعباء. - أعباء التنظيم. -مردودية الاستغلال.	-النتيجة/رأس المال.

Melory op. cit p. 59.

من خلال قراءتنا الاولية للجدول نلاحظ أن مؤشرات التسيير تعتمد اساسا على عناصر مبدئية "سواء الاهداف، الوظائف أو القيادة"، و ذلك حسب مراكز المسؤولية المذكورة سابقا وعلى أساس تدرج المسؤولية فان كل مسؤول يسجل في هرم حركية المعلومات "صعودا، نزولا، انعكاسا"، وبالمقابل فان كل فرد يتعامل مع فريقين أو مستويين، المستوى الذي يعمل فيه والمستوى الادنى او الاعلى من مستوى تواجده.

ب. لوحات القيادة الخاصة بالمديرية العامة:

1. **أهدافها**: تبين هذه اللوحات الاداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقا لتوجيهات الاقتصادية المتبناة، كما أنه يعتبر أنه أساس للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي ومختلف مسؤوليات بالاضافة الى مجموع مراكز التكلفة الاساسية (مستخدمين، تكاليف عامة متنوعة، اعلام الي). في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسلة من طرف الهيات اللامركزية التي تكون على شكل قيمة تمثل الاجمالي أو الهامش المعياري ونادرا ما تكون على شكل هامش حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات وتوفر المعلومات.

إن حساب الهامش الحقيقي الصافي يتطلب الاخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات التي لا تأخذ الا في مصالح مركزية مثل التكلفة الحقيقة المقدرة للمصدر بالنسبة للشهر المرجعي لجدول القيادة، كما يمكن ملاحظة ان بعض عناصر لوحة القيادة الامركزية لا يمكن التحصل عليها بجمع المعلومات من لوحات القيادة الامركزية لانها تحتاج الى بعض التحاليل الاضافية.

2. **مؤشرات لوحة قيادة المديرية العامة**[1]:

تمتاز هذه المؤشرات بمفهوم مالي واقتصادي قوي وهي على شكل نسب شاملة مثل النتيجة الصافية، مجموع الأصول أو النتيجة الصافية، مجموع الأموال

1 **Michel Rouach Gerd Naulleau**, le contrôle de la gestion bancaire et financier; op; cit p.266.

الخاصة. هذه النتائج محسوبة من طرف مراقبة التسير المركزية ويمكن ان نورد اهم هذه المؤشرات:

نسب الربحية: نسب الهامش الاجمالي العام. نسب الهامش الصافي العام.

نسب المردودية: نسب مردودية الاموال الخاصة. نسب مردودية الاصول.

نسب الانتاجية: نسبة الانتاجية العامة.

نسب انتاجية المستخدمين: الانتاجية التجارية.

المبحث الثالث

لوحة القيادة والاتصال الإداري

تعمل المؤسسة على اعداد لوحات القيادة التي تتناسب مع هيكلها التنظيمي اذ يكون لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة، كما نجد لوحات القيادة في مختلف مصالح المؤسسة تهدف لنفس الغايات وان اختلفت اشكالها ومحتواها.

المطلب الاول

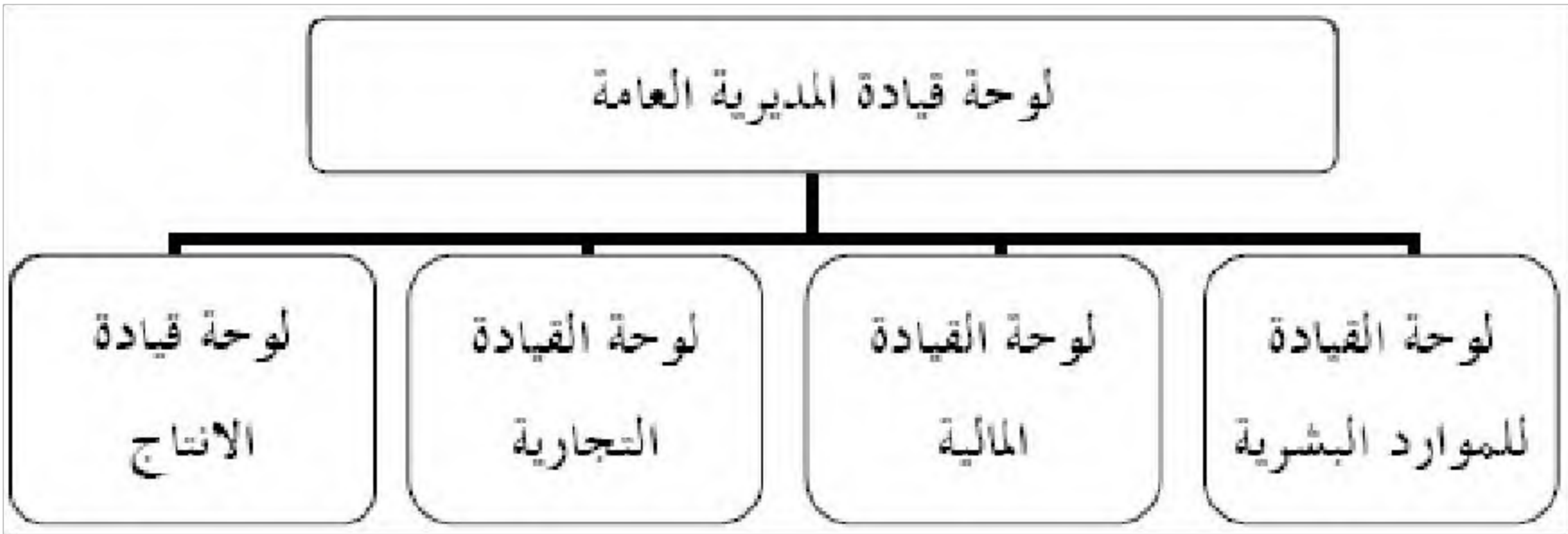
لوحة القيادة والهيكل التنظمي

تعمل المديرية العامة على وضع هيكل تنظمي مناسب للمؤسسة وذلك بمراعاة مهام المؤسسة، حجمها واستراتيجتها، والتي تعمل على مسايرة التحولات الخارجية وتحقيق الاهداف العامة المسطرة.وفي ظل هذا الهيكل التنظمي يكون لكل مركز مسؤلية لوحة قيادة خاصة به لذلك سنتعرض الى انواع الهياكل التنظمية.

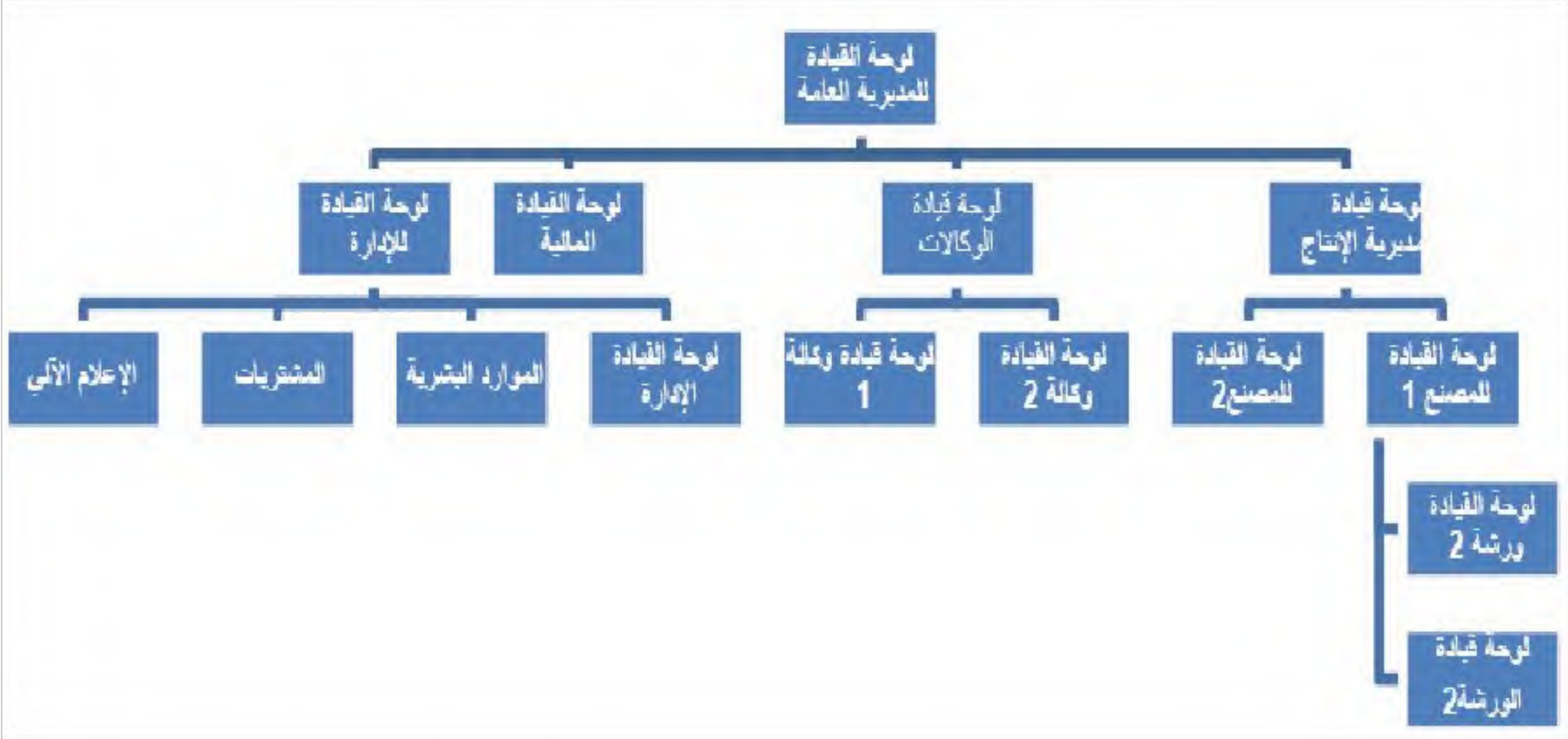
يمكن ان نجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية في المؤسسات نوردها فيما يلي:

1. **الهيكلة حسب المهام:** يظهر هذا النوع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات نشاط ذو قاعدة انتاجية،تجارية مالية وإدارية. ومن شروط نجاح هذا التنظيم استقرار النشاط والمحيط وكذا عدم وجود منافسة لنشاط المؤسسة، من مميزاته تحقيق اقتصاديات الحجم يعني الانقاص من الوظائف، وتقليل تكلفة الوحدة. والشكل التالي يبين هيكلة لوحة القيادة في المؤسسة صغيرة.

هيكلة لوحة القيادة في مؤسسة صغيرة

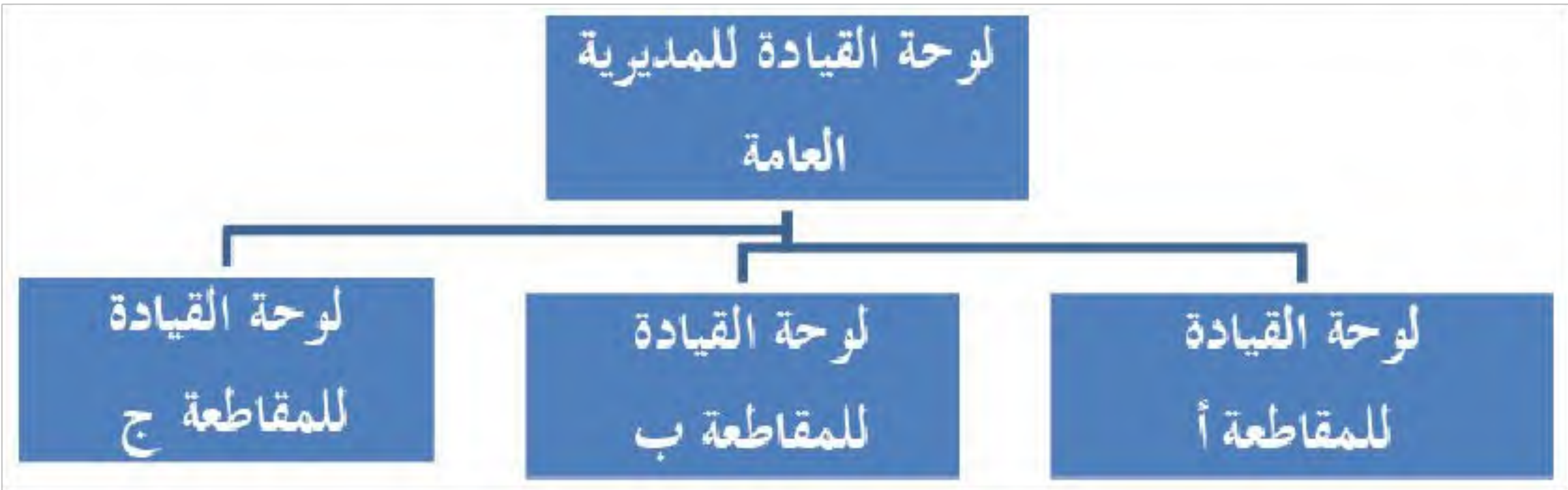


هيكلة لوحة القيادة في المؤسسة المتوسطة.



1. **الهيكلة حسب النشاط:** في مؤسسة صغيرة يكون الهيكل التنظمي حسب النشاط كم يلي:

هيكلة لوحة القيادة في التنظيم حسب النشاط في مؤسسة صغيرة



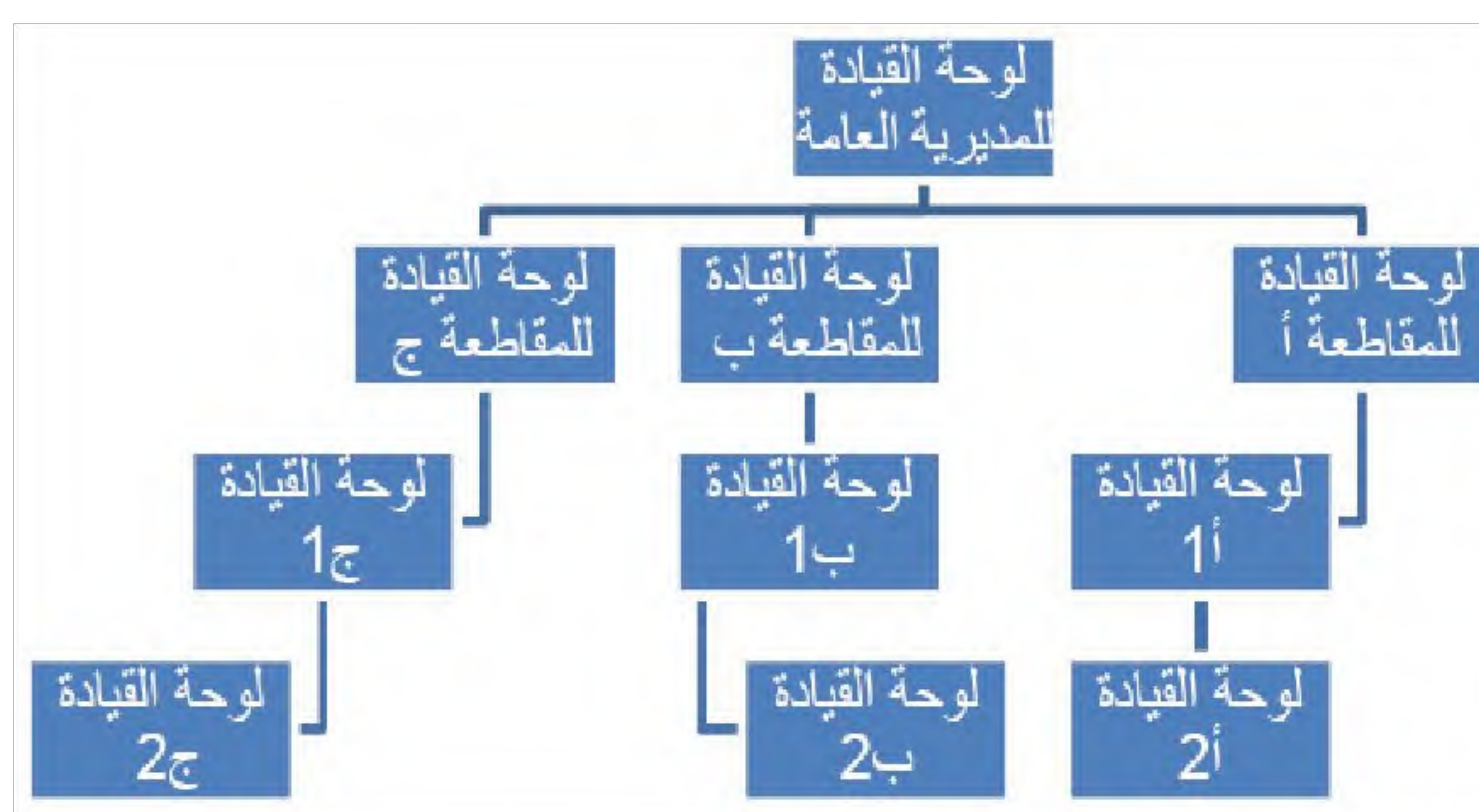
الهيكل التنضمي حسب النشاط في مؤسسة متوسطة يعطي على الشكل التالي:

هيكلة لوحة القيادة في التنظيم حسب النشاط في مؤسسة متوسطة

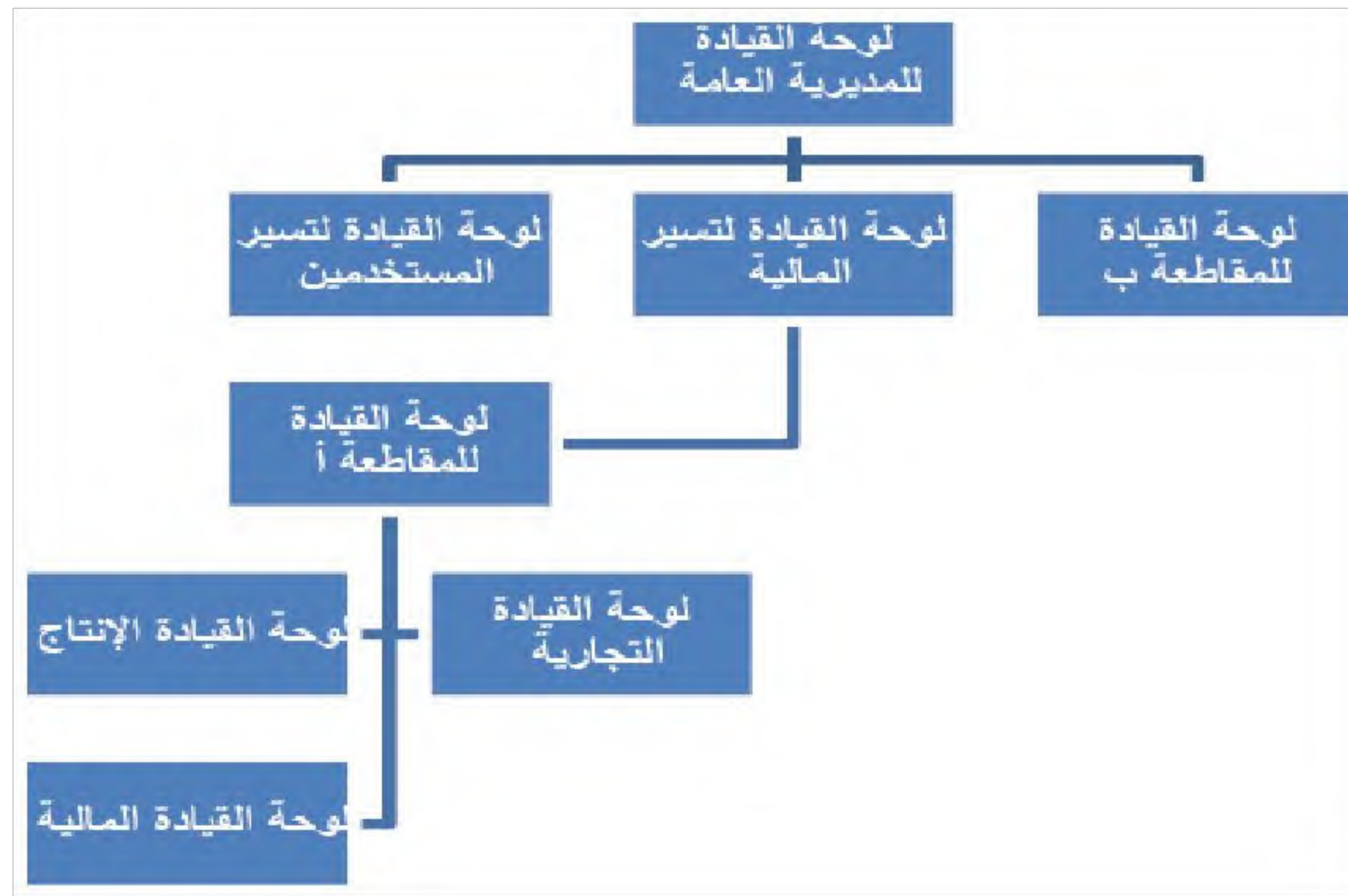


1. **الهيكلة حسب المناطق الجغرافية:**

يظهر هذا النوع في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، فداخل هذا النوع من المؤسسات المصلحة تختص بصناعة وبيع نفس المنتجات، أو تقديم نفس الخدمات ولكن في مناطق جغرافية محددة. والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للوحة القيادة حسب المناطق الجغرافية.



4. **الهيكل المصفوفي**: يخص هذا النوع من التنظيم المؤسسات التي تنجز المشاريع كمؤسسات البناء لان النشاطات تختلف (500 مسكن، بناء مستشفى). أي أن المؤسسة تأخذ تنظيما حسب المشاريع التي ستنجزها.حسب الشكل التالي:



المطلب الثاني

لوحة القيادة ونظام المعلومات

أولا- تعريف المعلومات وخصائصها: تعتبر المعلومات حاليا احد اهم الموارد التي تزداد اهميتها يوميا بعد يوم بسبب التغيرات التي تعيشها المؤسسة نتيجة التطور السريع للمحيط الخارجي. كما تعتبر ذات اعتبار استراتيجي كبير. وتعرف المعلومات بانها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بشكل معين لمستخدميها ويمكن استخدامها حاضرا ومستقبلا. وتمكن خصائص المعلومات فيما يلي:

الدقة: وهي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وقد تنتج عدم دقة المعلومات عن أخطاء بشرية أو آلية.

التوفيت السليم: ان المعلومات الدقيقة وحدها لا تكفي لاتخاذ القرار ما لم تصل في الوقت المناسب. وقد تكون هناك صعوبة في تحقيق الدقة والتوقيت السليم في انظمة المعلومات اذا لم يستخدم الحاسب الالكتروني، وذالك لوصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذي القرار:

الشمول: ويعني احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي تحتاجها مختلف مديريات الإدارة لاتخاذ القرار. كما لا يعني ذالك إغراقها ببيانات كثيرة تؤدي إلى ضياع الوقت والتقليل من فوائدها، ولكن المطلوب هو معلومات مختصرة تتركز على مواضيع اختلاف النتائج الحقيقة عن الخطط الموضوعة.

الإيجار: ان انتقاء المعلومات غير الموجزة يخلق للمسيرين صعوبات عدة. فقد تختلط المعلومات فيما بينها (المفيد وغير المفيد) مما يستوجب ايجازها لزيادة وضوحها وفهمها بشكل جيد.

الملائمة او المطابقة: تعتبر من اهم الخاصيات، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي توافق احتياجات القرارات، والتي تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات، فالمعلومات غير الملائمة للإدارة تقترب قيمتها من الصفر، وتكاليف تجميعها وتحليلها تعتبر بمثابة خسائر تتحملها المؤسسة.

ثانيا– تدفق المعلومات: تعرف هذه التدفقات على انها مجموع المعلومات الداخلية والخارجية من النظام وهي كثيرة جدا، تتمثل في:

تدفقات المبيعات: وفيها معالجة الطلبيات، التفاوض على الاسعار، دراسة السوق وغيرها.

تدفقات الشراء: وتضم اختيار الموردين، الطلب لكميات محدودة، تسديد الفواتير...

تدفقات الإنتاج: وفيها قرار انطلاق عملية الانتاج، متابعة جودة العملية، تحسين جودة منتج معين، التخزين........الخ.

تدفقات المستخدمين: يمكن ان نحصل من خلالها على حالات التوظيف، الطرد، تغيير المناصب والاتصالات الداخلية.

تدفقات المالية والمحاسبة: تقوم المحاسبة بتسحيل المعلومات حول التدفقات المالية من خلال كتابتها، نشر النتائج، المراقبة، القرارت الخاصة بالادخار، التخفيضات، تسير الخزينة والعلاقات مع البنوك.

تدفقات التنبؤ والمرقبة: يقصد بها التدفقات التقديرية وتدفقات الميزانية، تسمح هذه التدفقات بالتوقع ثم قياس النتائج المرقبة للمؤسسة وذلك عن طرق وضع تقديرات انطلاقا من المعلومات الفعلية المحصل عليها في المجال العملي.

ثالثا- علاقة نظام المعلومات بلوحة القيادة: يمكن للدورة الاقتصادية أن تواجه عدة مشاكل تجعلها تتعطل وتتوقف عن العمل مما يلزم على المسيرين القيام بمعالجتها. اولا يبدا في البحث عن نقاط الاضطراب؛ ثم تنظيم وسائل الإعلام المستمر عن حالة هذه النقاط والتي يمكن ان تشكل مواطن ضعف في المؤسسة. أي وضع شبكة قنوات اتصال بين هذه النقاط والمسيرين، هذه الشبكة تسمى بنضام المعلومات في المؤسسة.

يرى الدكتور فلاح حسين الحسني ان نظام المعلومات هو "ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفضها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات، وبطريقة تساعد على تحقيق الاجابة على مجموع من الاسئلة الاسترتجية والتشغلية".

لكي يكون هذا النضام فعلا في عملية اتخاذ القرار يجب عليه ادراج كل علاقة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويسمح بجلب المعلومات الضرورية للعلاقات الحسنة مع المحيط الخارجي.

ان المقررين في المؤسسة بحاجة ماسة على مؤشرات مهمة تمكنهم من اتخاذ القرار بصفة سريعة، فهم يوجهون نشاطاتهم حسب معالم تسير محددة، وحاجتهم الأساسية للمتابعة والقيادة تمكن في المقاييس الدقيقة للنظام المراقب بحسب الاتجاهات المختارة. المقرر يسعى الى توفير لوحة قيادة تحتوي على مؤشرات تقيس النظام وتنذر عند حالات الخطر، وارتياب العمل. واحدى اهم هذه الصعوبات عند اختيار المؤشرات تكمن في ان هذه الاخيرة لا يجب ان تكتفي بوضعية المعاينة وانما يتعدى ذالك الى ظرورة توليد النشاط، وبهذه الطريقة تكون المؤشرات ادوات مسعدة للقيادة. فلوحات القيادة متواجدة منذ زمن بعيد ولكنها توضع لاجل معينة الفروقات مقارنة بقيم ثابتة. اما اليوم فان العالم الذي تنم فيه المؤسسات يزداد تعقيدا يوما بعد يوم، فحاليا المر لم يعد يتعلق بالنتاج حسب مراجع ومعالم معينة مقدما وانما الامر هو انه كل عامل من عوامل المؤسسة معني شخصيا بالنتائج التي تحققها هذه الاخيرة سواء كان في مجال الانتاج، الجودة، التحكم في التكاليف اومصالح الزبائن.

وفي محيط يسوده عدم التاكد فان مهمة كل عامل تكون مهمة لعملية اتخاذ كل قرار والتي تكون معنية بالتطورات الحديثة التي تدخل يوميا ميدان الاعلام الالي وتجعل المسائل الموضوعة تحت تصرف مستعملي المؤسسة لا تؤدي حاجاتها بكفاية، لذلك فان استعمال نظام الانترانت يسهل بشكل كبير تلبية الحاجة العامة من المعلومات وتوفرها في وقت قياسي.

إذن فنظام المعلومات هو قاعدة معطيات تجمع معلومات التسير، والتي تكون قادرة على تصحيحها في واقع حقيقي للمستخدمين. ولوحة القيادة تقدم للوحدة او المصلحة المعينة المعلومات المهمة لهذا النظام من اجل ابرازها بطريقة واضحة لمتخذي القرار. كما تقوم لوحة القيادة باعادة غربلة وتنظيم المعلومات الملائمة، بالإضافة إلى أنها تعتبر في بعض الحالات رابطا بين نظام المعلومات والمسير. وعليه يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤوليين كمعيار تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، "وهي تهدف إلى تحديد مقاييس حالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف ومتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الاهداف المسطرة، تقييم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة من خلال مقارنتها بالأهداف المحددة، فهي أداة تساعد على اتخاذ القرارات.

2. من خلال مميزات وخصائص لوحة القيادة تلخيص أهدافها فيمايلي: وسيلة لقياس الأداء؛ وسيلة تنبؤ؛ وسيلة مشاركة وتفاوض؛ وسيلة إعلام؛ وتحفيز المسؤولين؛ تشخيص المؤسسة؛ وسيلة بيداغوجية لتكوين الإطارات؛ أداة رقابة ومقارنة.

3. إن الأدوات الأكثر استعمالا في لوحة القيادة هي الانحرافات، النسب، الجداول، العلامات الساطعة، التمثيلات البيانية.

4. تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة إذ تبني لوحة القيادة وفق المراحل التالية:

- تحديد الأهداف: تحديد الهدف ممكن ومحدد من حيث المدة والمعقولية،
- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية
- اختيار المؤشرات الملائمة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، ويجب مراعاة مبدأين هما:
  - تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد و التداخل،
  - إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات،
- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحات القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط،

5. إن التصميم العام للوحة القيادة يظهر أربع مناطق: منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الأهداف، منطقة الانحرافات

6. التحليل يمكن التميز بين نوعين من لوحات القيادة: لوحة قيادة مراكز المسؤولية؛ لوحات القيادة الخاصة بالمديرية العامة.

7. إن الاستقرار ووضوح الهيكل التنظيمي وتلاؤمه مع الوظائف الأساسية للمؤسسة يؤدي إلى وجود لوحة قيادة تمس وتوافق جميع مراكز الأنشطة إضافة إلى وجود نظام معلومات فعال والذي يسهل انتقال المعلومات بين مختلف المسئولين مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الفصل السابع
التقارير الإدارية

تعتبر مهارات إعداد وكتابة التقارير إحدى مهارات الاتصال الإداري المكتوب، الذي يتميز بكونه يمد كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت. ويعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين وفعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقه فعالة وهي تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

المبحث الأول
عموميات حول التقرير

يختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقرير إداري، فني، طبي، الخ.... وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامه داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنظمة وقياداتها بفاعلية وكفائه، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

المطلب الأول

المهارات الأساسية لإعداد التقارير وكتابتها

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات او اقتراحات، وعلى ذلك يجب اتباع أسلوب معين في اعداد وكتابة التقارير، وعملية التحكم في مهارات كتابة التقارير وإعدادها تنعكس في إعداد تقريرا واضحاً مما يسهل فهمه واستيعابه، وموجزاً بما يكفي للغرض منه وكاملاً أي يغطي كافة جوانب الموضوع و دقيقاً أي يحتوي على معلومات صحيحة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال التحكم في أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه **Effective Human Communications** والتي تتلخص في:

المقابلات الشخصية:	**Interviewing**
المحادثة التلفونية:	**Telephone**
التقديم والعرض:	**Presentation**
كتابة التقارير:	**Report writing**
الاجتماعات:	**Meetings**
الاستقصاءات:	**Questionnaires**
الملاحظة ودراسة العينات:	**Observations**
الوثائق والمستندات:	**Documents**
الاستبيان:	**Referendum**
أجهزه الحاسب الآلي:	**Computers**
أجهزه الفاكس والتلكس:	**Fax & Telex**

وتهدف أي من هذه الأساليب اما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين)، إلا أن التقرير

يعتبر اتصال في اتجاه واحد حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات. وحتى يكون التقرير فعالا ينصح بما يلي:

- أن يكون كاملا، دقيقا وصادقا
- أن يكون مختصرا بقدر الإمكان وبسيطاً
- أن يكون موضوعياً غير محكوم بأراء ورغبات وأحكام شخصية
- له بداية ووسط ونهاية وله ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء.
- أن يكتب بلغة واضحة ومباشره
- أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)
- استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا
- أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير
- خاليا من الأخطاء

وقد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علميه يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل: القدرة على التفكير المنطقي، والقدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور، والقدرة على التفسير وتبسيط الأفكار، والقدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.

ومن هنا تظهر أهمية الإعداد السليم للتقارير، ومراعاة المبادئ العلمية لكتابتها، واكتساب المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق لها الفعالية والتأثير المطلوبين.

وهناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

1. هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.
2. الإيجاز: كلما كان التقرير موجزا كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.

3. الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحا ومفهوما وبلغه غير غامضة
4. التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقا قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز
5. التاريخ: يجب أن يكو للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير
6. الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عملة كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.
7. التوضيحات: يقال "الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوما بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

وتوجد مواصفات يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضا كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معده وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:
1. البعد الزماني: الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.
2. الشمولية والارتباط بالموضوع: ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيرا لوقت القارئ ومعد التقرير.
3. الدقة وصحة البيانات: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملا أساسيا في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحيانا إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

1. مناسبة الحجم: يجب إلا يكون اصغر أو اكبر من اللازم، ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:
❖ الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

❖ المستوى الإداري الذي يرفع له
❖ الموضوع الذي يتحدث عن التقرير
❖ شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيرا وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساسا بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

5. القدرة على الإقناع: كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائما الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.
6. أسلوب العرض: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير.
7. الموضوعية: ومعنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بان تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه.

المطلب الثاني
التقرير:مفهومه، أهميته، أهدافه، فوائده وأطرافه

يعتبر الاتصال المكتوب من أهم وأكثر أشكال الاتصال الإداري استخداما لأنه:
• تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمد كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت.

• تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.

• فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقه فعالة.

أولا- مفهوم التقرير:

التقرير هو عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه أو تقوم بها المنظمة. وهو وعاء يحمل بداخله شيء محدد، ووسيلة عرض (في شكل كتابي أو شفوي).

وهو أداة كشف بيانات ومعلومات تساعد الإداري في عملية إتخاذ القرارات، كما أنه يحدد مدخلات وردت أو أنشطه تمت أو مخرجات صدرت. ويعبر عن تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وعرض وجهات النظر وألافكار.

ويعتبر التقرير:

• وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في المنظمات بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.

• عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.

• حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

• وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات.

• عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

ثانيا- أهمية التقارير:

التقارير وسيله اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنظمة، وإذا كان الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، يمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة
- التوثيق والتسجيل
- تبادل المعلومات
- معلومات مرجعية

ورغم تنوع وسائل الاتصال داخل دوائر الأعمال، إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1. تعتبر التقارير مصدراً دائما للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
2. تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
3. تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها.
4. تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى وعلى ذلك فان التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في المنظمة.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير:
1. النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل.
2. تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين.
3. التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر.

وكثيرا ما يترتب على التقرير قرارات معينة، كفصل من العمل، أو استحقاق ترقيه، أو نقل، أو إعادة تصميم البرامج الحالية، أو توسيع نشاط المنظمة أو تحجيمه، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

- تحري الدقة والموضوعية
- التأكد من صحة المعلومات
- الصدق في الإدلاء بالمعلومات
- عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابه التقرير (كالصداقة والبغض والمصلحة)

ثالثا- أهداف التقرير وفوائده: التقرير مفيد للإداري والفني والاستشاري والمنفذ سواء على المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا. وتحقق التقارير مجموعة من الأهداف أهمها:

1. تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة.
2. تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم.
3. زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية في المنظمة.
4. ينظم التقرير عملية الرقابة والمتابعة.
5. تعتبر وسيله لتقديم الإقتراحات وإبراز الإبداعات.

والتقارير وسيلة فعالة لا غنى عنها للإدارة إذ أنها تحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

1. تعرف الإدارة بكيفية سير العمل، وبذلك يجب أن تقدم معلومات فورية عن العمليات الجارية .
2. تساعد الإدارة في إمكانية تحسين العمل عما هو جاري حالياً، وبذلك تكون أداة هامة للتخطيط.
3. تمكن الإدارة من متابعة وتقويم نتائج أعمال الشركة.
4. تعتبر أداة هامة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص بأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة.

5. تساعد في ربط العمليات الجارية داخل الشركة بعضها مع بعض وفي تعاون العاملين على إنجازها، مما يخلق جواً ملائماً لتحقيق أهداف الشركة.
6. توصيل المعلومات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهداف الشركة/ المنظمة، فمثلاً تقارير الميزانية تشتمل على التخطيط المبدئي لكل أنشطة الشركة، إذ أن الميزانية تعرف كل المستويات الإشرافية بتعليمات الإدارة للعمليات السريعة المستقبلة، وتكون دليلاً مالياً يلتزمون بالعمل في نطاقه
1. تدفع الشركة/المنظمة بأن تعمل بطرق أكثر احتمالاً في تحقيق أغراض المحددة فيما يتعلق بخطط الحوافز ومقاييس العمل الفعالة وطرق الرقابة.
2. تساعد في تقرير مدى جوده أداء الشركة/المنظمة، فعن طريق تحليل نتائج العمليات تستطيع الإدارة أن تبين الأداء الناجح من غيره.
3. إن عملية إعداد وتحضير التقارير في حد ذاتها تعمل على رفع مستوى العمل في الجهاز، فمثلاً نجد أنه لكي يمكن إعداد وتحضير تقرير دقيق فلابد أن يقوم الجهاز—بالإضافة إلى جمع البيانات عن أوجه النشاط—بتحليلها وتفسيرها. ولا شك إن عملية التحليل والتفسير لهذه البيانات سوف تكشف للإدارة التي يتعد التقرير عن طرق وإجراءات معينة تحتاج إلى تعديل وتحسين، وتنعكس نتائجها على كفاية الإدارة بشكل يرفع من مستواها في معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة والتوثيق والتسجيل وتبادل المعلومات وتكوين معلومات مرجعية والتقارير.
4. سيله اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنظمة.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحا ومحددا في جملة واحدة، مثل: (الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه)... وهكذا

وهناك العديد من الفوائد الرئيسة التي تحققها المؤسسات جرا استعمالها للتقارير منها:

1. إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات، فلسفه المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.

2. التبوء بالحاجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينه، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة.

3. مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف

4. تخفيض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق التوصيات والمتقرحات التي تضمنها التقرير.

ويمكن للتقارير الجيدة معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية:

- **التخطيط**: يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الأنشطة المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ وتتوفر لها مقومات النجاح.

- **الرقابة:** أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

- **التوجيه والإشراف**: لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو

معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمده بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

- **المتابعة والتقييم**: تتطلب عملية متابعة الأنشطة المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعة وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

- **التوثيق والتسجيل**: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنه ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنظمة خلال هذه الفترة الزمنية، وتقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنظمة.

- **تبادل المعلومات**: تعتبر التقارير وسيله لتبادل المعلومات بين الوحدات والانشطه المختلفة داخل المنظمة، وبالتالي التأثير على خطط وبرامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

- **معلومات مرجعية**: هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

رابعا- أطراف التقرير: يشترك في إعداد التقارير وكتابتها الأطراف التالية:

1. **كاتب التقرير**: أحد أفضل وسائل وصف استخدام التفكير الإبداعي والمنطقي هو وصف الكاتب الحريص في فحصه وفي إعداده للتقرير وللكاتب صفه مؤسسيه بمعنى أنه يعد التقرير نيابة عن المنظمة وفقاً لخططها وأهدافها فهو

لا يكتب رسالة شخصيه لصديق وإنما يكتب كتابه علميه هادفة، وهناك عدة اعتبارات يجب أن يلتزم بها الكاتب منها:

2. لديه درجة عالية من التحفيز وليس مجرد فرد لديه كثير من الحلول السهلة السريعة للمشاكل.
3. لديه شغف شديد وحب الاطلاع ويسأل الكثير من الأسئلة التي تؤدي إلى إجابات جديدة وبناءة.
4. يضع خطة مقترحة لكتابة التقرير تتضمن أكبر عدد من العناصر.
5. يتبنى افتراض جديد باستمرار أو يحاول تجديد الافتراضات القديمة، ويقوم بتطوير الاحتمالات والنظريات الجديدة.
6. يستخلص توقعات مبنية على افتراضات وحقائق ونظريات.
7. يفهم العلاقات، والمسبب والتأثير والتماثل والتباين، يزن المزايا والعيوب ويرى جميع جوانب المسألة.
8. ينظر إلى الأمام، ويسعى لاتخاذ إجراء ولا يخشى من المحاولة في حل المشكلة بعد التفكير.
9. لديه الحافز والقدرة على شرح وتوضيح صلاحية أفكاره كما أن لديه قدرة الحوار المنطقي ومواجهة النقد الموجهة إليه وإلى الآخرين.
10. أن يعرض المعلومات عرضاً علمياً وأن يتجنب كل ما هو شخصي كأن يقول (أرى _ أميل _ في نظري).
11. أن يعد التقرير إعداداً جدياً (يحرص على إستيفاء كافة المتطلبات).
12. أن يكون مدركاً للجهة التي سيرفع لها التقرير.

وقد يعد التقرير المدير نفسه أو يكلف أحد مرؤوسيه بإعداده للأسباب التالية: إنشغال المدير بمهامه التخطيطية والتنظيمية، إفتقار المدير للمهارات الفنية اللازمة لكتابة التقرير، حاجة التقرير إلى معلومات إضافية أو الاستعانة بجهات خارجية.

2. **قارئ التقرير**: يقرأ التقرير مسئول إداري أو سلطه عليا أو جهة خارجية كأن تكون وزاره أوجهة تشريعيه أو رقابية أو إعلاميه، وهناك إلتزامات تترتب على قارئ التقرير منها:

1. قراءة التقرير قراءه متأنية وفاحصه.
2. على القارئ أن يحسن دائماً من قدراته في القراءة بحيث تتبلور لديه المهارات التالية: أ. سرعة القراءة. ب. سرعة إدراك معاني الجمل والعبارات.
ج. تلخيص التقرير ذهنياً. د. سرعة معرفة الغرض من التقرير.

المبحث الثاني
أنواع التقارير

هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل التي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها.

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة مثل:

أ. حسب موضوعاتها ومنها:

1. التقارير الإخبارية
2. التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص
3. التقارير السنوية
4. التقارير المالية
5. تقارير دورية إشرافية تتناول موضوعات معينه
6. تقارير إحصائية وتضمن بيانات في صورة إحصائية كمية
7. تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة

3. حسب درجة شكليتها رسمية أو غير رسمية:

1. تقارير رسمية
2. تقارير غير رسمية

ب. حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:
1. تقارير شفهية
2. تقارير مكتوبة

ج. حسب الجهة الصادرة إليها ومنها:
1. تقارير داخلية
2. تقارير خارجية

كما ويمكن التفصيل في أنواع التقارير وفقاً لما يلي:

المطلب الأول
من ناحية الشكل

حيث تقسم التقارير وفقاً للمفاهيم التالية؛

أ. الصيغة:

1. **التقارير الشفهية:** هي التقارير التي تأخذ شكل الأوامر الموجهة من الرئيس إلى المرؤوس بصوره كلاميه ويتم إعدادها لسببين هما:

- عدم توفر وقت لصياغة التقرير.
- وجود خبره لدى العاملين.

ومن الأمثلة على هذه التقارير (الإجتماعات).

الإيجابيات:

a. تستخدم في المنظمات صغيرة الحجم.
b. تصلح للحالات المستعجلة.

السلبيات:

a. عدم إمكانية حفظها في ملفات.

2. **التقارير الكتابية:** هي عبارة عن التقارير التحريرية (التي توفر معلومات مكتوبة.

الإيجابيات:

a. يسهل حفظها.
b. تعرض المعلومات بشكل متسلسل.
c. يمكن تداولها بين عدد كبير من الموظفين.

السلبيات:

a. تحتاج إلى قدره على الصياغة لا تتوفر في جميع الموظفين.

ب. الحجم:

1. التقارير صغيرة الحجم: وتأخذ الأنواع التالية:

أ. المذكرات الداخلية.
ب. نشرات داخلية تحوي معلومات معينه.
ت. قرارات إستشارية محدده.
ث. رسائل موجهة إلى جهات تابعه أو خارجية.

المذكرة الداخلية: هي ورقه مطبوعة مخصص لها حقول معينه تحدد جهة صدورها وجهة الإستلام والتاريخ والموضوع والتوقيع وهي أصغر نوع من أنواع التقارير.

الإيجابيات:

a. تعرض المعلومات بأقل عدد من الصفحات.
b. سرعة الإستيعاب.

السلبيات:

a. الخشية من عدم إستيفاء المعلومات.

b. التركيز على جانب واحد فقط وتجاهل الجوانب الأخرى (التقرير المالي يتجاهل النواحي التسويقية.

2. التقارير كبيرة الحجم: هي عبارة عن تقارير يتجاوز عدد صفحاتها (100) صفحه وما يميزها إتباع الأسلوب المنهجي (مقدمه –موضوع – خاتمه) شأنها شأن البحوث العلمية.

الإيجابيات:

a. التكامل من حيث الشكل والمضمون.

b. تعتبر وثيقة رسميه دائماً.

السلبيات:

a. صعوبة قراءة كافة المعلومات.

b. الإسهاب (التفصيلات المملة).

	التقارير صغيرة الحجم		التقارير كبيرة الحجم
1	لا تزيد عدد صفحاتها عن (10) صفحات.	1	تزيد عدد صفحاتها عن (100) صفحه.
2	لا تعطي اهتماماً كبيرا.	2	تعطي إهتماماً كبيراً.
3	لا يتم اتباع الأسلوب المنهجي.	3	يتم إتباع الأسلوب المنهجي (مقدمه_موضوع _خاتمه).

ج. التصميم:

1. التقارير المصممة: هي عبارة عن تقارير يتم إعدادها باستمرار وتشتمل على حقول معده مسبقاً تتعلق بموضوع معين.

الإيجابيات:

- عمليه.
- سهولة التدوين في الحقول.

السلبيات:

- تقلل من الإبداع.
- لا تكشف الحقيقة كاملة.

2. التقارير الحرة: هي عبارة عن التقارير الغير مصممه مسبقاً يترك لكاتبها الحرية الكاملة في الكتابة.

الإيجابيات:

- الاستجابة للتغيرات.
- تشجيع الإبداع.

السلبيات:

- صعوبة إعدادها من قبل العاملين الجدد.

د. درجة التكرار:

1. التقارير المتكررة أو الدورية: هي عبارة عن التقارير التي توضح خط سير العمل بشكل أسبوعي أو شهري أو فصلي.

الإيجابيات:

- تعبر تعبيراً صادقاً عن حالة المنظمة.
- يمكن مقارنة هذه التقارير بالأهداف الموضوعة.
- تحفز نحو رفع الأداء.
- يمكن الكشف عن الخلل منذ بدايته ثم معالجته.

السلبيات:

- قد لا تلقى إهتماماً ممن يعدها.
- لا تصور الأوضاع الخفية مثل حالات الفساد.

2. التقارير الغير متكررة: هي عبارة عن تقارير إستثنائيه أو طارئه يتم إعدادها في حالة حدوث مشكله أو موقف إستثنائي.

الإيجابيات:

- تأخذ صفه جديه.
- تعتبر وسيله لرقابه.

السلبيات:

- لا ترصد المنظمة رصداً جيداً.
- لا يتم إعدادها بإنتظام لذا فإن نتائجها تتفاوت في كل مره يتم إعدادها.

هـ. الرسمية:

التقارير الرسمية: هي تقارير تعدها جهة حكوميه أو سلطه رسميه في المنظمة.

الإيجابيات:

- الدقه والإلتزام.
- توفر معلومات عن الوضع الرسمي.

السلبيات:

- لا مجال فيها للإبداع.
- إخفاء أوجه القصور.

3. التقارير الغير الرسمية: هي عبارة عن التقارير التي تصدر عن القطاع الخاص أو عن وحده تنظيميه ولكن لا تتخذ صفه القرارات الرسمية.

الإيجابيات:

- الحريه في إعدادها.
- يمكن إكتشاف الحقائق من خلالها.

السلبيات:

- الإبتعاد عن المنهجية العلمية.
- يصعب الأعتماد عليها بصوره نهائيه.

و. **الكميه والموضوعية:**

1. التقارير الكميه: هي عبارة عن التقارير التي تشمل أرقاماً تتعلق بالعاملين أو الالات أو الاجهزه.

الإيجابيات:

- يمكن معرفة الوضع الحقيقي للمنظمة.
- تعتبر الأرقام أداة لتقييم الدقيق

السلبيات:

- لا تعبر عن الحالة النفسية.

2. التقارير الموضوعية: هي عبارة عن التقارير التي تبين أوضاع المنظمة بكلمات بعيداً عن الأرقام.

الإيجابيات:

- تعبر عن الحالة النفسية.

السلبيات:

- هناك حقائق رقميه يصعب التعبير عنها مثل مستوى الإنتاج.

ز. **جهة الإرسال:**

1. تقارير الداخلية: عبارة عن التقارير التي يتم تداولها داخل المنظمة.

الإيجابيات:

- زيادة التنسيق الإداري.
- إحكام الرقابة على الجوانب الإدارية.

السلبيات:

- عدم الدقة أحياناً.

2. التقارير الخارجية: عبارة عن تقارير تعد باسم المنظمة وتوجه إلى جهات خارجية.

الإيجابيات:

- تعكس صوره طيبه عن المنظمة.
- تعتبر بمثابة وثائق رسميه.

السلبيات:

- قد تشوه صورة المنظمة أن لم يتم إعدادها بصوره لائقة.

ح. الاتجاه:

1. التقارير الصاعدة أو الهابطة: عبارة عن التقارير الذي يرسله الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس.

2. التقارير على مستوى تنظيمي واحد: عبارة عن التقرير الذي يتم تبادله بين الوحدات التنظيمية الواقعة على نفس المستوى الإداري.

3. تقارير داخلية: وهي التقارير التي توجه إلى الجهات الداخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة أيضاً. ومن أمثلتها تقارير متابعة الإنتاج أو المخزون. وتقارير تحليل المبيعات وبعض التقارير المالية والحاسبية وتقارير أداء الأفراد.

4. تقارير خارجية: وهي التقارير التي توجه إلى جهات خارج المنظمة ن مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة، والأجهزة المركزية والإحصائية. ومن أمثلتها تقارير تطور العمالة وتقارير الإنتاج والمخزون وبعض التقارير المالية

المطلب الثاني

من حيث الموضوع والزمن

تنقسم التقارير حسب محتواها إلى الأنواع التالية:

1. التقارير الإدارية: مثل (تقارير تقييم الأداء).

2. التقارير التسويقية: وهي تقارير تعكس الوضع التسويقي لدى المنظمة فيما يتعلق بالترويج أو التوزيع أو التنسيق أو تصميم المنتج.

3. التقارير الإنتاجية: هي عبارة عن التقارير التي تعكس الوضع الإنتاجي للمنظمة في كل مرحله من مراحله.
4. التقارير المالية: عبارة عن التقارير التي تعكس المركز المالي للمنظمة بالاعتماد على الأرقام، الكشوف المالية، قائمة الدخل، الميزانية، تقارير الأجور والرواتب.

أما من ناحية الزمن فنجد:

1. تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنظمة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات. وقد تكون هذه التقارير:

- يومية: تخطيط المهمة / المشروع
- أسبوعية: بداية المشروع
- شهرية: نهاية المشروع / المهمة
- ربع سنوية: (كل ثلاثة شهور).
- نصف سنوية: (كل ستة شهور).
- سنوية

وقد يصدر نفس التقرير بواحدة أو أكثر من هذه الدوريات ، فهناك تقرير مبيعات يومي وأخر شهري يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا.

كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

أ. درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الأنشطة.
ب. مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
ج. ارتباط موضوع التقرير بموضوعات أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنظمة تغييرها
د. احتياجات ورغبات الإدارة
ذ. المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير
ر. اللوائح والقوانين

2. **تقارير غير دورية:** وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لأخر، وعادة ما يرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير أحياناً بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية المنظمة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا أو استثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تجمع بين الصفتين معاً، فنجد في بعض المصانع مثلاً إن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توافر خامات...) يصدر أسبوعيا، كما يصدر تقرير فوري – غير دوري– في بعض حالات التوقف لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

المطلب الثالث

من ناحية الهدف

1. **تقارير متابعة:** وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي Actual ويرمز لها بالحرف (A) وتمثل التقديري أو الخطط Planned ويرمز لها بحرف (P) ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات الإنشائية وخطط تطوير نظم المعلومات الآلية وخطط الإنتاج.

وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

2. **تقارير معلومات:** وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحياناً تقارير "إخبارية"، وقد تتضمن تعليقاً مثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق، أو ما يطلق عليه البعض" معلومات حقائقية" مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة أو تقرير الصيانة الدورية للآلات، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات.

ونادراً ما يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا إنها يمكن أن تستخدم عند إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

3. **تقارير الدراسات:** وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنظمة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

وقد يكون الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مشكلة معينة وتحديد أنسب الحلول لها.

وعادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات أو اقتراحات أو تحليل لبدائل معينة، ودائماً ما تتطلب اتخاذ قرار من مستوى إداري أعلى أو من جهة مسئولة.

4. **تقارير تقييم الأداء:** وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وعادة ما تكون هناك

قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير تحدد أسلوب القياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل.

ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد، أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

المبحث الثالث

مراحل إعداد وكتابة التقارير

المرحلة الأولى الإعداد والتجهيز: تشمل

1. تحديد الهدف من التقرير والتعايش معه:

– حدد مسبقا بدقة ماذا ستقدمه من خلال التقرير بمعنى أعرف بالضبط ما أنت مطالب بعمله.

– تعايش مع الهدف من التقرير وموضوعه في ذهنك لفترة كافية، بمعنى فكر فيه كثيرا واعرف كيف تفكر وتحدد هدفك بدقة. وغالبا ما يكون الغرض من التقرير بعض أو كل ما يلي:

- إعطاء معلومات
- تفسير موقف معين أو ظاهرة معينة
- عرض أفكار جديدة
- تقديم اقتراحات جديدة
- دراسة مشكلة معينة
- المساعدة في اتخاذ قرار معين
- القارئ:

أ. ماذا يريد قارئ التقرير أن يعرف؟

ب. ماذا يعرف قارئ التقرير مسبقا؟

ج. كيف يمكن توصيل المعلومات الجديدة إليه كي تضاف إلى ما لديه من معلومات.

د. أي المصطلحات الفنية يستطيع أن يفهم؟

هـ. كيف يمكنه استخدام التقرير. وتذكر دائما الحدود الوظيفية لقارئ التقرير .بمعنى السلطات المتاحة لديه لتنفيذ مقترحاتك التي سترد في التقرير. واعرف مقدما ما إذا كانت سلطات قارئك تنفيذية أو إدارية أو فنية.

مصادر المعلومات (المادة العلمية للتقرير)

أ. اعرف مسبقا أن مصادر معلوماتك إما مكتبية من خلال السجلات أو المراجع أو ميدانية من خلال الملاحظة العلمية أو الاستبيانات أو الحوار. ثم ابدأ في جمع الحقائق والأفكار عن الموضوع بالتسجيل أو بالمشاهدة المباشرة أو الحوار أو الإطلاع.

ب. راجع بدقة كل ما حصلت عليه من حقائق وآراء ووجهات نظر واعرف كيف تفرق بين الحقائق والقيم. المرحلة الثانية: الترتيب والتنسيق: هناك عدة نقاط أساسية يجب مراعاتها ليكون في النهاية دقيقا ومنظما ومنطقيا وموجزا هي:

أ. اكتب الغرض من التقرير في عبارة واحدة موجزة ـ وهذا بمثابة اختبار لمدى فهمك لعملك. كما أنه سيفيدك في استبعاد ما هو غير هام بالنسبة للتقرير ـ بعد ذلك اختر عنوانا للتقرير يجعل الغرض منه واضحا.

ب. تأمل ما جمعته من حقائق وبيانات ومعلومات وأفكار وآراء ووجهات نظر. ثم رتبها في تتابع زمني ومنطقي وسيتضح لك ما هو مكرر أو غير ضروري ثم احذف بعد ذلك ما تجده غير مفيد لخدمة غرض التقرير. ثم دون ملاحظاتك على ما هو ضروري ومفيد.

ج. ضع التقسيمات المبدئية للتقرير وخذ في اعتبارك جمع المعلومات المتجانسة والتي يربط بينها خط مشترك في جزئية واحدة ثم راجع هذه التقسيمات المبدئية في ضوء الرؤية المتكاملة لها ككل. وحدد التسلسل الذي سيتم تقديم التقسيمات على

أساسه ثم رقم رؤوس هذه التقسيمات حتى يمكن الإشارة إليها بسهولة عند مناقشة التقرير.

هـــ. رتب المادة التي جمعتها وراجعها بدقة داخل كل قسم بانتظام بحيث تسمح للقارئ بسهولة أن ينتقل من خطوة إلى خطوة في تتابع زمني ومنطقي وبحيث ينتقل مما يعرف إلى ما لا يعرف.

ز. تأكد أن استنتاجاتك ومقترحاتك في مستوى ما تحت يديك من حقائق وعليك أن تحدد ما إذا كنت ستجمعها في قسم منفصل يمثل الخلاصة النهائية للتقرير أو ستوزعها على الأقسام المختلفة التي يتضمنها التقرير. مع ملاحظة أن تذكر مقترحاتك وتوصياتك لكل قسم على حدة، ثم تعيد تجميعها بتركيز وإيجاز في قسم مستقل وخاص بها في نهاية التقرير.

ح. راجع بدقة العنوان الرئيسي للتقرير وكذلك رؤوس التقسيمات الأساسية بحيث لا تتشابه، وبحيث ترتبط فيما بينها في تتابع زمني أو منطقي. كما عليك أن تراجع اللغة والمصطلحات التي كتبت بها التقرير وإن تتأكد من أنها لغة مبهمة وإنك استخدمت المصطلحات المتعارف على استخدامها في مثل هذه الموضوعات.

ط. استخدام الرسوم والأشكال التوضيحية؛ أثناء كتابة التقرير يجب أن تفكر في الرسوم والأشكال التوضيحية التي يمكنك الاستعانة بها. فكثيراً ما يكون هناك تلازم وارتباط بين المادة المكتوبة والأشكال والرسوم التوضيحية. ويجب أن يشار إلى كل شكل أو رسم على الأقل مرة واحدة في ثنايا التقرير. كما يجب أن يتم تمييز كل شكل أو رسم بعنوان أو تعليق. وإذا تضمن التقرير أكثر من شكلين أو ثلاثة، فإن من الأفضل ترقيمها تحقيقاً لسهولة الإشارة إليها. ويلاحظ أن الرسوم والأشكال التوضيحية قد تكون لها أهمية ودلالة عامة بالنسبة لقسم أو أكثر من التقرير ومن ثم يشار إليها عدة مرات في متن التقرير، وهنا يكون من الأنسب أن نشير غلى الشكل في موضع يسبق الشكل نفسه. ومن ناحية أخرى قد يكون هدف الشكل أو الرسم إيضاح فكرة واحد. ومن ثم يشار إليه مرة واحدة في

التقرير. وعندئذ يجب أن يوضح الشكل أقرب ما يمكن إلى مكان الإشارة، ويتحقق الوضوح الكامل من الرسم إذا جاء بعد الإشارة غليه مباشرة.

وتستخدم كلما أمكن وسائل الإيضاح المختلفة فقد يكون رسم بياني واضح أفضل كثيرا من كتابة صفحة كاملة. وفي هذا الصدد نورد لك بعض الرسائل الإيضاحية التي قد يكون من المفيد الاستعانة بها في التقرير حسب الموقف الذي يعالجه التقرير

- الصور الفوتوغرافية
- الرسوم التخطيطية، حيث يمكن عن طريقها إظهار الأفكار المعقدة بسرعة وسهولة ووضوح.
- الجداول وهي تستخدم عادة لإظهار البيانات الإحصائية وتسهل عمليات المقارنة، وتساعد على سهولة العرض بشكل منظم.
- الرسوم البيانية وقد يتحتم استخدامها في الكثير من الأحياني
- يجب أن تلاحظ إذا ما كنت ستضع ملاحظات في نهاية صفحات التقرير أم لا حيث يتحدد ذلك في ضوء ما إذا كنت سترجع إلى مراجع أعدها غيرك أو إحصاءات وبيانات قامت بإعدادها

جهات أخرى.

ويجب أن تلاحظ:

- عرض مصادر مراجع الاقتباس.
- تحديد جهة أو مصدر المعلومات التي استعنت بها.
- ذكر تاريخ المعلومات أو المراجع التي استعنت بها.

المرحلة الثانية: الترتيب والتنسيق:

يجب أن تتم مراعاة مساعدة قارئ التقرير بتمييز وترقيم المقاطع والأجزاء المختلفة داخل كل قسم، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الترقيم سيكون منفصلا

في حد ذاته عن أي تقسيم آخر للتقرير من حيث تقسيمه إلى أقسام أو أجزاء أو فصول فالترقيم الذي نقصده هنا هو تقسيم داخلي في أقسام التقرير.

قد يكون من الأفضل أحياناً لكي تساعد القارئ عند قراءته للتقرير أن تضع أرقاماً أو حروفاً مسلسلة للفقرات التي يتكون منها كل قسم. ويجب إتباع نفس نظام الأرقام أو الحروف المسلسلة طوال القسم، بحيث يكون النظام موحداً داخل القسم، ومن بين النظم المستخدمة بكثرة في أعداد وترتيب التقارير الحكومية إعطاء رقم مسلسل لكل فقرة من فقرات التقرير على التوالي من المقدمة حتى الملخص النهائي.

أي أن الترقيم يشمل جميع أجزاء التقرير في وحدة واحدة. ولهذا الأسلوب في الترقيم مزاياه وخاصة في حالة التقارير المطولة إذا يحقق الدقة الكاملة وسهولة الانتقال من أي جزء من التقرير إلى أي جزء آخر، وذلك بمجرد ذكر أرقام الفقرات. ومن الواضح أن مثل هذا النظام الشامل للترقيم يغني عن الإشارة إلى الفصول أو الأقسام أو الصفحات، ولكن هذا الأسلوب ينبغي ألا نسرف في استخدامه، فهو لا حاجة غليه في التقارير الموجزة المتماسكة، المتتابعة الأحداث.

ويمكن إعداد تقرير دقيق ومنطقي ومرتب إذا تمت مراعاة النقاط العشر التالية:

1. سجل هدفك في عبارة واحدة موجزة وجامعة: بحيث توضح مدى فهمك للمهمة الموكلة إليك، ولكي تعفيك من تقديم أفكار أو توصيات لا تخدم هدف التقرير، ثم أختر عنواناً يوضح هدفك.
2. أدرس الأفكار والحقائق التي جمعتها: تخلص من كل فكرة ترى أنها غير مفيدة أو ضرورية لتحقيق هدفك، سجل أي أفكار أو حقائق تبدو هامة أو مفيدة.
3. راجع التقسيمات الرئيسية مراجعة دقيقة: إذا لم تكن قد قمت بإعداد التقسيمات في مرحلة سابقة، فكر الآن في التقسيمات الرئيسية التي ستأخذ بها .

أختر عنواناً لكل قسم. أكتب كل عنوان في ورقة منفصلة وبطاقة ورق خاصة، وسجل قائمة بالفقرات التي يقع عليها اختيارك (في أوجز عبارة ممكنة) تحت العناوين المناسبة لها.

4. **رتب أجزاء التقرير**: أعط رقما لكل قسم من أقسام التقرير حتى يمكن الرجوع إليه في أي مناقشة للتقرير.

5. **رتب المحتويات الداخلية في كل قسم بأسلوب يسهل على القارئ فهمة ومتابعة:** تقدم مع القارئ خطوط بخطوة وتدرج به من المعروف إلى المجهول. إذا كان هناك عدد من الفقرات تحت العنوان الواحد فيمكنك أن تعطي كل فقرة رقماً. أن مثل هذا الإعداد الدقيق هو الوسيلة الوحيدة لشرح الموضوعات المعقدة. وينبغي أن يكون هدفك طوال هذه المرحلة هو تصنيف المعلومات التي وقع عليها اختيارك إلى مجموعات قليلة ذات ترتيب يسهل فهمه. وفي بعض الأحيان قد نجد أنه من الضروري أن تقاوم أغراء الإسهاب في الكتابة في النتائج التي توصلت إليها، لا لشيء، إلا لأن الحقائق التي قات عليها تلك النتائج قد تطلبت منها وقتاً طويلاً لتحميعها.

6. **تأكد من أن الاستنتاجات أو التوصيات التي تتوصل إليها تنسجم مع الحقائق وتتفق معها:** حدد هل من الأفضل أن تجمع هذه النتائج أو التوصيات في قسم خاص بها بحيث تمثل الاستنتاج الطبيعي الذي تلخص به التقرير أو أن الأفضل توزيعها على الأقسام التي تتعلق بها. وقد تجد أنه من الأنسب أن تجمع بين الطريقتين بأن تذكر الاستنتاجات والتوصيات قسماً وراء الآخر. وأن تعيد عرضها مجمعة مرة أخرى في نهاية التقرير.

7. **راجع العنوان الرئيسي وعناوين الأقسام بدقة:** أن هذه العناوين ينبغي أن تحدد الموضوع الرئيس الذي تتحدث عنه ولا تقتصر على مجرد الوصف.

وتذكر أن الإيجاز مطلوب دائماً. لعل ثلاث أو أكثر كلمات واضحة ودقيقة أفضل من كلمتين غامضتين تحملان التأويل والتفسير.

8. **أدرس مدى فائدة الاستعانة بالصور والأشكال التوضيحية:** لتكملة الكلمات أو الاستعاضة عنها: إن شكلاً توضيحياً جيداً ومعبراً قد يكون أفضل من صفحة كاملة مكتوبة (قارن بين الوصف بالكلام والنثر وبين صورة قصر أو نهر أو فتاة).

9. **أدرس مدى فائدة استخدام الهوامش:** إذا تم استخدام الهوامش بكفاءة فإنها لن تعيق تدفق الأفكار والمعلومات. وتستخدم الهوامش بهدف:

- بيان مصادر الاقتباس أو المراجع المشار إليها في التقرير.
- الإشارة إلى مصادر يمكن الحصول منها على معلومات إضافية
- شرح بعض ما ورد في التقرير الذي يكون واضحاً بالنسبة لبعض القراء، وغامضاً بالنسبة للآخرين.

10. **أدرس مدى إمكانية رفع بعض التفاصيل من أجزاء التقرير الرئيسية لوضعها في ملاحق خاصة:** أن الملاحق تؤدي وظيفة مشابهة لوظيفة الهوامش، فهي تفيد في استبعاد التفاصيل التي تشتت ذهن القارئ عن الخط الأصلي للموضوع، وبهذا يتمكن القارئ من متابعة الفكرة الأصلية للموضوع دون مقاطعة. وقد يكون من المفضل في بعض الأحيان عرض هذه التفاصيل موجزة ضمن التقرير ذاته.

المرحلة الثالثة: كتابة التقرير

ينصح في كتابة التقرير أن يتم أولا انجاز مسودة التقرير وبعد الانتهاء من كتابة مسودات التقرير يستحسن تركها جانبا لمدة يوم أو يومين إذا كان الوقت يسمح بذلك. ثم الرجوع إليها وتناولها بنظرة إنتقادية موضوعية كما لو كان شخص آخر هو الذي قام بإعدادها. ثم بعدها يتم تحديد كيفية كتابة التقرير على الآلة الكاتبة وذاك بالتحديد المسبق لما يلي:

- نوع وحجم الورق المستخدم.
- المسافات التي ستترك بين السطور وبعضها.
- حجم المساحة المكتوبة داخل الورقة (الهوامش المتروكة على جوانب الصفحة)
- العناوين الرئيسية التي ستكتب في وسط الصفحات، والعناوين الجانبية.
- الخطوط والأقواس التي ستوضع للعناوين الرئيسية والجانبية.
- كيفية تنفيذ الرسوم والإيضاحات.
- عدد الصور المطلوبة.
- الشكل النهائي مثل التجليد

أولا- أجزاء التقرير:

1. **صفحة عنوان التقرير:** ويوضح بها رقم التقرير وعنوانه وخطاب الإحالة الذي أعد على أساسه التقرير وأسماء مقدمي التقرير وعدد صفحاته والتاريخ، ثم الجهة أو الشخص التي سيوجه إليها التقرير.

2. **مقدمة التقرير:** كل تقرير يحتاج إلى مقدمة ربما بضعة سطور أو بضع صفحات حسب حجم التقرير، ومع أن المقدمة تأتي دائماً في صدر التقرير، إلا أنها كثراً ما تكتب بعد الانتهاء من كتابة كل أجزاء التقرير الأخرى. وتعتبر المقدمة المجال الطبيعي لعرض الأفكار العامة والتمهيد لما يجئ في التقرير. ويحسن أن تتجنب التفاصيل التي تتعلق بالأجزاء الرئيسية للتقرير أو بالملاحق.

ويجب أن تشمل المقدمة ولا سيما في التقارير الطويلة:

- اسم ووظيفة من سيقدم إليه التقرير فإذا كان التقرير سيقدم إلى عدد من الأشخاص فيمكنك تصنيفهم إلى قسمين إذا تطلب الأمر ذلك، منها قسم يتسلم التقرير للعلم والإحاطة.
- اسم من قام أو قاموا بإعداد التقرير.
- إسناد التقرير إلى ما تم كتابته بناء عليه (تكليف، واجب وظيفي، ....)
- تاريخ إعداد التقرير وتسليمه.

ومن المهم أن تجعل مقدمة التقرير مشوقة بقدر الإمكان. وذلك بإظهار بعض النقاط ذات المدلول المالي والمعملي.

3. **الأشكال والرسوم التوضيحية:** أثناء كتابة التقرير يجب أن تفكر في الرسوم والأشكال التوضيحية التي يمكنك الاستعانة بها. فكثيراً ما يكون هناك تلازم وارتباط بين المادة المكتوبة والأشكال والرسوم التوضيحية. ويجب أن يشار إلى كل شكل أو رسم على الأقل مرة واحدة في ثنايا التقرير. كما يجب أن يتم تمييز كل شكل أو رسم بعنوان أو تعليق. وإذا تضمن التقرير أكثر من شكلين أو ثلاثة، فإن من الأفضل ترقيمها تحقيقاً لسهولة الإشارة إليها. ويلاحظ أن الرسوم والأشكال التوضيحية قد تكون لها أهمية ودلالة عامة بالنسبة لقسم أو أكثر من التقرير ومن ثم يشار إليها عدة مرات في متن التقرير، وهنا يكون من الأنسب أن نشير غلى الشكل في موضع يسبق الشكل نفسه. ومن ناحية أخرى قد يكون هدف الشكل أو الرسم إيضاح فكرة واحد. ومن ثم يشار إليه مرة واحدة في التقرير. وعندئذ يجب أن يوضح الشكل أقرب ما يمكن إلى مكان الإشارة، ويتحقق الوضوح الكامل من الرسم إذا جاء بعد الإشارة غليه مباشرة.

4. **الكتابة:** على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضمان جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابه المسودة الأولى ولتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم أعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة. ويجب على الكاتب أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابة:

أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا، وأن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا، وأن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى

بسلاسة ويسر، كما يجب اختيار أسلوب الكتابة المناسب للقارئ واستخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض.

5. **فهرس محتويات التقرير**: وتوضح الأقسام والموضوعات المختلفة وقائمة الجداول والرسوم البيانية والتوجيهية وأماكنها. وقد يلي هذه الصفحة مقدمة تشمل ملخص عام لموضوع التقرير.

6. **ملخص التقرير**: وهو مختصر لما يحتويه التقرير والغرض منه عرض الإجراءات التي تم اتخاذها والنتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي أعدت على ضوء هذه النتائج هذا ويجب أن نلاحظ أن الغرض من ملخص التقرير هو تقديم خلاصة التقرير بشيء من التركيز وليس وصفا للتقرير حيث أن هناك بعض الأشخاص يقرأون فقط الملخص.

7. **النتائج والتوصيات**: ويتم فيها مناقشة وعرض النتائج التي أمكن الوصول إليها من واقع البيانات والحقائق والآراء التي تم جمعها وتحليلها مع عرض تفصيلي لها وللأسس التي وضعت عليها التوصيات.مع سرد كل التوصيات التي أمكن الوصول إليها ومبررات وضعها وما تغطيه من احتياجات.

8. **جسم التقرير**: يشمل الخطوات التي أدت إلى النتائج والتوصيات. علما بأن التقرير يكتب بسبب وجود مشكله تحتاج إلى حل الأمر الذي يتطلب تحليل هذه المشكلة تحليلاً موضوعياً وعلمياً معمقاً لمعرفة أسباđا وتأثيراēا على الجوانب الأخرى في المنظمة، ويبدأ هذا التحليل بعملية جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها بالاعتماد على الكتب والسجلات الرسمية و البحوث والدراسات و المقابلات الشخصية و الأنترنت وغيرها.

ويقوم معد التقرير بعد جمع المعلومات بتصنيفها كي يتم إدراجها في الفقرات الخاصة بها ثم تقييم هذه المعلومات ويشمل هذا التقييم أمرين هما: استبعاد المعلومات الغير الضرورية. و تقسيم المعلومات إلى معلومات رئيسيه وأخرى ثانوية.

بعد ذلك يقوم معد التقرير بطرح حلول لهذه المشكلة ويقارن بينهما للوصول إلى البديل الأنسب الذي يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

أ. أن يكون البديل قليل التكلفة.

ب. أن يكون مقبولاً اجتماعيا.

ت. أن يكون واقعياً.

ث. أن لا يتطلب زمن طويل لانجازه.

بعدها يتم إعداد هيكل التقرير، بالتركيز على الأقسام رئيسيه أي؛ المقدمه والمتن (الموضوع) والخاتمه.

9. **الملاحق والمراجع**: وتضم جميع الملاحق التي ورد ذكرها في التقرير.

هذا ويجب ملاحظة أن الهيكل السابق ليس هو الهيكل المفروض إتباعه في إعداد كل التقارير فقد يختلف الهيكل تبعا لطبيعة التقرير واختلاف الموقف الذي يعالجه فعلى سبيل المثال قد يسبق التقرير التفصيلي (جسم التقرير) النتائج والتوصيات كما في حالة صعوبة استيعاب أو فهم النتائج دون الإطلاع ودراسة التقرير التفصيلي. ويجب أن يتضمن التقرير قائمة المراجع التي اعتمد عليها لجمع الحقائق والمعلومات.

والجدول التالي يبين هيكل التقرير

بداية التقرير	❖ صفحة الغلاف ❖ صفحة المحتويات ❖ إجراءات التعديل ❖ المقدمة (الأهداف، المجال) ❖ ملخص الإدارة
صلب التقرير	❖ عرض المعلومات والحقائق ❖ الجداول ❖ الرسوم البيانية ❖ الدراسة والتحليل
خاتمة التقرير	❖ النتائج ❖ التوصيات ❖ الملاحق

10. **المراجعة:** يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابة للقارئ، تطبيق قواعد الكتابة (المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة. ومراجعة **أسلوب التقرير** الذي يجب أن يكون واضح سهل الفهم. ومحدد النمط من حيث؛ السرد المنطقي، الفقرات المتصلة، الفقرات المنفصلة، التسلسل من خلال نقاط مرقمة. والاعتماد على التتابع المنطقي للأحداث أو الأفكار أو الحقائق والمعلومات. كما يجب أن تكون اللغة متزنة تبتعد عن المبالغة أو الإفراط في التشبيهات الأدبية.

ثانيا- نموذج كتابة التقرير: ويتكون التقرير بشكل عام من الأجزاء التالية:

1. صفحة الغلاف: وتشمل؛

أ. في أعلى الصفحة جهة اليمين: إسم الجهة التي أصدرت التقرير وعنوانها وشعارها.

ب. في وسط الصفحة: عنوان التقرير.

ت. في أخر الصفحة: تاريخ إعداد التقرير.

2. الصفحة التي تلي الغلاف: وتشمل؛

أ. تكرار ما جاء في صفحة الغلاف.

ب. كلمة شكر.

3. قائمة المحتويات: وتشمل؛

الموضوعات الرئيسية والثانوية في التقرير وأرقام الصفحات التي تقع فيها.

المقدمه: وتشمل؛

أ. ملخص سريع بالموضوع.

ب. أهمية الموضوع.

ج. مصادر المعلومات.

ح. خطة ومنهج معد التقرير.

4. المتن: هو جوهر التقرير ويتضمن كل ما يتعلق بموضوع التقرير. ويشمل؛

أ. وصف الموضوع بطريقه تفصيلية.

ب. تحليل الموضوع وآثاره.

ج إقتراح الحلول.

5. الخاتمه: وتشمل؛

أ. الخلاصة: هي عرض لما جاء في التقرير بصوره موجزه.

ب. الاستنتاجات وتدون بإحدى صورتين:

A. صوره تحليليه (جمل وعبارات).

B. صوره رقميه (أرقام).

أ. الاقتراحات والتوصيات: وهي عبارة عن الحلول التي تم اختيارها لمعالجة الموضوع ويجب أن يكون الاقتراح علمي وواقعي وينصح بتجنب عبارات مثل (يجب، يلزم، يستلزم).

6. الملاحق: وتشمل؛

أ. البيانات التي تم تحليلها.

ب. الجداول والرسوم.

ج. الإستبانة.

د. القوانين التي تم الرجوع إليها.

7. قائمة المراجع: وتشمل؛

الكتب والدراسات والتقرير الرسمية التي تم الرجوع إليها عند إعداد التقرير ويمكن تقسيمها إلى قسمين مثلاً:

أ. المراجع باللغه العربية.

ب. المراجع باللغة الإنجليزية.

- الاهتمام بالصياغة اللغوية:

ويتضمن ذلك من ناحيتين:

1. إتقان المهارات النحوية.
2. إتقان المهارات الكتابية وتجنب الأخطاء الشائعة.

- الاهتمام بعلامات الترقيم:

1. الفاصلة:(،)

أ. توضع بين أنواع الشيء.

ب. توضع بين الجمل التي يتكون من مجموعها كلام تام المعنى.

أ. توضع بعد المنادى "يا فلان"

2. النقطة: (.)توضع في نهاية الجمل تامة المعنى.
3. النقطتان: (:)

أ. بعد القول.

ب. بين الشيء وأنواعه.

4. علامة الاستفهام: (؟) توضع بعد الجملة الاستفهامية (لسؤال).
5. علامة التنصيص: ("") توضع للاقتباس.
6. القوسان: (( )) يستخدمان للأرقام أو للكلام الأعجمي.

- كتابة الأرقام:

يجب الانتباه إلى صياغة الأرقام بالنظر إلى العدد والمعدود وضرورة الرجوع إلى قواعد كتابة الأرقام خشية الوقوع في الأخطاء الشائعة.

- طباعة التقرير:

عند طباعة التقرير يجب مراعاة الأمور التالية:

1. الطباعة على أله حديثة.

2. الطباعة على ورق جديد ذو نوعية جيده.
3. إستيفاء الشكليات مثل: ترقيم الصفحات.
4. التأكد من صحة العناوين ولأرقام .
5. التأكد من الأخطاء المطبعية.

- مراجعة التقرير: يجب التأكد من الأمور التالية؛

6. عدم وجود إختلاف بين المسودة والمادة المطبوعة.
7. شطب الكلمات الزائدة.
8. توحيد المصطلحات.
9. إزالة الكلمات الركيكة.
10. التأكد من أسلوب التقرير.
11. التأكد من وجود جميع مكونات التقرير.

- إرسال التقرير النهائي:

يتم إرسال التقرير إلى الجهة المعنية بموجب خطاب إرسال يشار فيه إلى ماهية التقرير والاستنتاجات والتوصيات.

- نتيجة التقرير:

1. قد يتم قبول التقرير بشكل كامل.
2. رفض التقرير بشكل كامل.
3. قبول التقرير مع بعض التعديلات.
4. قبول التقرير مع تأجيل عمليه التنفيذ.
5. حفظ التقرير لدى المسؤول حتى يجد الوقت الكافي لقراءته.

الفصل الثامن
الاجتماعات والتوثيق والأرشفة والمراسلات الإدارية

المبحث الأول
الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورا هاما عند مختلف الجماعات والمنظمات على اختلاف أنواعها. والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر وقد يصل العدد إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات أو في اجتماعات المنظمة العمومية للشركات المساهمة العامة، يجتمعون معا لدراسة ومناقشة موضوع مشترك يهمهم جميعا والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع، وللسكرتارية دور هام في إدارة الاجتماعات وخاصة تلك الاجتماعات التي يسودها قد كبير من الشكليات.

أولا- أهمية الاجتماعات: أصبح للاجتماعات في وقتنا الحاضر قيمة وأهمية كبيرة في مختلف المجالات وذلك لأنها تحقق الأهداف التالية:

- إتاحة الفرصة لجميع المشتركين فيها للتعبير عن آرائهم.
- تمكن من الوصول إلى قرارات على أساس كاف من الدراسة والمناقشة.
- عادة ما تمثل وجهات النظر المختلفة، لذلك فإن القرارات التي تتخذ فيها عادة ما تكون أكثر مراعاة لمصالح الجماعة.
- تتيح الاجتماعات الفرصة لأفراد من مختلف المستويات والتخصصات والخبرات على التقابل والتفاعل والتناقش.
- عادة ما يتقبل الأفراد القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات بصدر رحب نظراً لصدورها عن الجماعة.
- عادة ما يكون لكل فرد في هذه الاجتماعات صوت واحد مهما كان مركزه الوظيفي.

ثانيا- رئاسة الاجتماع: يقـوم رئـيس الاجتمـاع بـدور هـام في إدارة الاجتماعات. ومن واجبات رئيس الاجتماع ما يأتي:

1. واجبات تتصل بحفظ النظام، والتأكد من توافر جو الذوق واللياقة.
2. واجبات تتصل بنقط النظام، فنقطة النظام هي عبارة عن اعتراض على مناقشة أو مسألة أو موضوع معين في الاجتماع.
3. واجبات تتصل بالنصاب القانوني، فمن واجبات الرئيس أن يتأكد من توافر النصاب القانوني المنصوص عليه.
4. واجبات تتصل بحفظ النظام وبدء الاجتماع.
5. واجبات تتصل بإعطاء الأعضاء الكلمة، إذ على الرئيس أن ينظم هذه الناحية فلا يسمح لاثنين أن يتكلما في نفس الوقت.
6. واجبات تتصل بالمناقشة، على الرئيس أن يضمن لكل عضو حق المناقشة على أن توجه جميع المناقشات إليه.
7. واجبات تتعلق بطرح الموضوع على الأعضاء للتصويت.

ثالثا- دور أمانة المكتب (أو السكرتير) في إدارة الاجتماعات: قبل أن نتطرق إلى دور السكرتير في إدارة الاجتماعات فلابد من أن نشير إلى المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها في السكرتير الذي يتولى أعمال السكرتارية في هذه الاجتماعات ومنها: معرفة تامة بالجوانب الشكلية في إدارة الاجتماعات. وفهم دقيق لسلطات واختصاصات الاجتماع الذي يقوم بسكرتاريته وإلمام شامل بالنشاط المتعدد الذي تقوم به المنظمة التي يبحث الاجتماع بعض الشؤون والمسائل المتصلة بها. وتوافر مستوى عال من المعرفة بأصول وقواعد اللغة العربية حتى يمكنه تسجيل ما يدور في الاجتماعات. وتوافر حاسة سمع ممتازة حتى يستطيع السكرتير أن يلتقط بسهولة كل ما يدور ما يقال في الاجتماع. وتوافر بعض المهارات المساعدة مثل معرفة الاختزال وإتقان الكتابة على الآلة الكاتبة. وكتمان السر إذ كثير ما يجري داخل

الاجتماعات مناقشات على جانب كبير من السرية. و يمكن تقسيم دور السكرتير في إدارة الاجتماعات إلى ثلاث مراحل:

- **دور السكرتير قبل الاجتماع:**

1. تخصيص ملف للاجتماع.
2. إعداد جدول الأعمال.
3. إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها.
4. إعداد قاعة الاجتماعات.

- **دور السكرتير أثناء الاجتماع:**

1. تسجيل المناقشات.
2. تسجيل القرارات ونتيجة التصويت.

- **دور السكرتير بعد الاجتماع:**

- إعداد محضر الاجتماع. ويتضمن
- موعد وتاريخ الاجتماع (بالساعة واليوم)
- بيان بأسماء الحاضرين وغير الحاضرين.
- إثبات صحة الاجتماع نظرا لتوفير العدد القانوني.
- اسم رئيس الاجتماع. وجدول الأعمال.
- المناقشات وأراء الحاضرين حول الموضوعات.
- القرارات التي اتخذت أثناء الاجتماع.
- وقت انتهاء الجلسة.

2. إعلان القرارات.
3. متابعة تنفيذ القرارات.

كيف تكون سكرتيراً ناجحاً للاجتماع؟

قبل الاجتماع:

- **اسئل** الأعضاء عن المواضيع التي يرغبون في طرحها في الاجتماع القادم
- ناقش **بنود** جدول الأعمال مع الرئيس واقتراح تسلسل لهذه المواضيع
- لخص نتائج الاجتماع السابقة ودونها في جدول الأعمال
- حدد المواضيع التي تمثل نقاط اختلاف والمواضيع السهلة
- اتفق مع الرئيس على تاريخ وساعة بدئ الاجتماع والزمن الذي يستغرق.
- قم بإعداد ملف الاجتماع.
- الدعوة للاجتماع وتوزيع مشروع جدول لأعمال على الأعضاء.
- تأكد من ترتيب غرفة الاجتماع وتوفير الوثائق اللازمة للاجتماع.

أثناء الاجتماع:

- أحسن الاستقبال، والتعرف على الحاضرين.
- قم بحصر الحاضرين والغائبين.
- أعطي أوراق الاجتماع للرئيسي بحسب ترتيب بنود جدول الاجتماع
- دون ملاحظاتك عن المناقشات التي تدور مع عمل ملخص.
- سجل ما يتم اتخاذه من قرارات، مع حصر الأصوات المؤيدة والمعارضة.

بعد الاجتماع:

- قم بعمل محضر الاجتماع مدوناً فيه الوقائع التي حدثت وملخصاً للمناقشات
- التي دارت.
- دون في المحضر تاريخ الاجتماع القادم
- قبل طبع المحضر يعرض على الرئيس
- أطبع المحضر وصور نسخ منه ووزعها على كل الأعضاء
- تابع تنفيذ المهام المطلوبة منك
- قم بأعداد البيانات اللازمة للاجتماع القادم
- يحفض محضر الاجتماع في الملف الخاص بالمحاضر.

رابعا- الأشكال التي تعد على أساسها محاضر الاجتماعات:

1. **الشكل الأول:** قد يعد محضر الاجتماع على شكل تلخيص لما دار في الاجتماع من مناقشات دون الحاجة لتسجيل هذه المناقشات بصورة مباشرة. دون التركيز على ذكر رأي كل عضو من أعضاء الاجتماع بالنسبة لموضوع معين.

2. **الشكل الثاني:** وفي هذه الحالة تعد محاضر الاجتماعات في صورة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع المشتركين في المناقشة، أي يتم ذكر اسم العضو وبجانبه الكلام والرأي أو الآراء التي أبداها باختصار بسيط.

3. **الشكل الثالث:** ويمثل هذا الشكل الأسلوب المختصر في كتابة محاضر الاجتماعات، حيث يكتفي في محضر الاجتماع بذكر مكانه، وموعده، والأعضاء الحاضرين، ويذكر في المحضر رؤوس الموضوعات التي نوقشت في الاجتماع مع القرارات التي اتخذت بشأنها.

والنماذج التالية الاجتماعات ومحاضرها:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المديرية......................................

جدول أعمال الإجتماع رقم (   ):

....

....

مكان الإجتماع: ....

التاريخ:...

الوقت:..

م	الموضوعات	الوقت بالدقائق	ملاحظات
	الإفتتاحية		
	الموضوعات: .1.2 .2.2 .3.2		
	الإستراحة		
	ما يستجد من أعمال		
	الإختتام: 1.5. ما توصل إليه الإجتماع 2.5 .تحديد وقت الإجتماع القادم 3.5. شكر للمشاركين		

معد جدول الإجتماع

نموذج محضر رقم (   )

اليوم :- .... الساعة :..........– التاريخ :-............ المكان:.............

الحاضرون:

الغائبون: بعذر   بدون عذر

هدف الإجتماع: (جدول العمل المقر)

نتائج الإجتماع:

1. القرارات:
2. الأوامر (التكاليف)
3. التوصيات:

هذا وقد أغلق المحضر في تمام الساعة .... من نفس اليوم

سكرتارية الاجتماع المدير

المبحث الثاني
التوثيق والأرشفة

تعتبر عملية التوثيق والعمليات المرتبطة بها إحدى الركائز الأساسية لأي عمل تنظيمي ويعتبر التوثيق واحد من أولويات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بكل العمليات الإدارية على كافة المستويات.

أولا- أهمية التوثيق:

الوثائق هي أحد المراجع الهامة التي تبرهن على مصداقية المنظمة ووجودها الفعلي إذ أن الوثائق هي أهم وسائل الاتصال بالمؤسسات كما أنها تعتبر المرجع الذي يحتكم إليه متى ما استدعي الأمر ذلك فالأرشفة والتوثيق توضح نشاط المنظمة بشكل ملموس وتؤدي إلى كسب ثقة الآخرين بالمنظمة.

ثانيا- المهارات التي يجب أن تتمتع بها السكرتارية:

- معالجة المعلومات المكتوبة والشفوية.
- المشاركة في الاجتماعات واخذ الملاحظات وتنظيم التقارير.
- إدارة أجندة المواعيد وتخطيطها.
- التحكم في أكثر من لغة.
- الفطانة، وسرعة البديهية والرزانة واللباقة والدبلوماسية و والتمتع بالذاكر القوية والقدرة على الملاحظة والتحليل و والابتسامة و لأعمال السكرتارية أهمية بالغة في مجال التوثيق لأنها:

- تسهيل المعلومات
- تنظيم أعمال الاجتماع
- سرعة الوصول إلى الوثائق المتطلبة.
- بتوثيق جميع مستلزمات المنظمة.
- تنظيم العمل الإداري.
- تنظيم عمل الإدارة.

- الترتيب وحفظ كل ما يختص بالوثائق و الاجتماعات.
- تشارك في بعض الاجتماعات وتدون بعض الملاحظات وتعد تقرير عن الاجتماع
- حفظ الملفات والتقارير الخاصة بالعمل.
- تنظيم العمل الإداري في جانب السكرتارية.
- حفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل لأنها مرجع للإدارة والأعمال.
- وجود عمل منسق.
- الأرشفة.
- كتابة محاضر الاجتماعات.
- تقوم في متابعة التقارير لكي يبدو العمل في المنظمة ممتاز.
- أهمية السكرتارية التنظيم والترتيب لأجل إنجاح ما تصبو إليه السكرتارية الشاملة.
- تعني بأجندة المواعيد وتخطيطها.
- تنظم وقت مديرها.

ثالثا– أنواع الوثائق:

يمكن تقسيم الوثائق الخاصة بالتوثيق والأرشفة في المنظمات إلى ثلاثة أقسام:

1. وثائق إدارية وهي التي تتعلق بكافة الأمور الإدارية عدا المسائل المالية وسيوضح بعضها لاحقاً.
2. وثائق مالية وهي كل ما تعلق بالمال والحسابات وسيتم توضيح بعضها لاحقاً.
3. المطبوعات الوثائق الرسمية الإدارية والمالية مثل المذكرات وسندات القبض والصرف وأوامر التوريد والصرف المخزني.

رابعا- تسجيل الوثائق وحفظها:

1. **السجلات:** وهي تحتوي على بيانات عن الوثائق الموجودة لدى المنظمة (فهارس) حيث يتم فيها تسجيل معلومات محددة عن كل وثيقة حتى يمكن من الرجوع إليها للوصول إلى الوثيقة المحددة بشكل سريع وبأقل جهد علاوة على ذلك فإن السجلات تعطي فكرة أولية عن المؤسسة يساعد في تكوين فكرة عن أدائها دون الرجوع إلى أصل الوثائق والمستندات ومن أمثلة السجلات في المنظمات:

1 - 1 - سجلات إدارية:

1 - 1 -1 - سجل الصادر والوارد (المراسلات)

1 - 1 - 2 - سجل العضوية.

1 - 1 - 3 - سجل المحاضر.

1 - 1 - 4 - سجل الدورات (الأنشطة التي تقام في المنظمة).

1 - 1 - 5 - سجل الفعاليات الثقافية والإعلامية والفنية

1 - 1 - 6 - السجل التعليمي (البرنامج).

1 - 1 - 7 - سجل العاملين بالمنظمة.

1 - 2 - سجلات مالية:

1 - 2 - 1 - سجل اليومية العامة.

1 - 2 - 2 - سجل المخزون.

1 - 2 - 3 - سجل الأصول الثابتة.

وأي سجلات أخرى يتطلبها عمل المنظمة إدارية ومالية

2 - الدفاتر:

هي وسيلة لتسجيل البيانات بشكل ثابت وبصورة متسلسلة ومنظمة تحول دون حدوث أي تغيير أو تلاعب فيها أو ضياعها كلياً أو جزئياً لأي سبب من الأسباب ومن أمثلتها:

2 - 1 - الدفاتر الإدارية:

2 - 1 - 1 - دفتر الزيارات.

2 - 1 - 2 - دفتر الدورات نموذج.

2 - 2 - الدفاتر المالية:

2 - 2 - 1 - دفاتر الأستاذ المساعدة:

2 - 2 - 1 - 1 الدفتر التحليلي (للمصروفات والإيرادات).

2 - 2 - 1 - 2 - دفتر حساب البنك.

2 - 2 - 1 - 3 - دفتر حساب الصندوق

وأي دفاتر أخرى يتطلب عمل المنظمة إدارية ومالية

3 - الملفات:

هي حاويات يتم فيها حفظ المستندات بكافة أشكالها وتختلف عن السجلات والدفاتر في أنها تمكن من تحريك المستندات وتداولها وحفظهـــا بكميـــات كـــبيرة ولفترات طويلة من الزمن ويتم التسجيل على كل ملف اسم ما يحويه فمثلاً:

3 - 1 - الملفات الإدارية:

3 - 1 - 1 - ملف استمارات العضوية.

3 - 1 - 2 - ملف الصادر (مراسلات).

3 - 1 - 3 - ملف الوارد (مذكرات).

3 - 1 - 4 - ملف محاضر الاجتماعي.

3 - 1 - 5 - ملف المشاريع.

3 - 1 - 6 - ملف الوثائق القانونية للجمعية.

3 - 1 - 7 - ملف التقارير.

3 - 1 - 8 - ملف الخطط.

3 - 1 - 9 - ملف التدريب.

3 - 1 - 10 - ملف التوثيق الإعلامي.

3 - 1 - 11 - ملف الدارسات.

3 - 1 - 12 - ملفات العاملين.

3 - 1 - 13 - ملف خاص لكل جهة داعمة.

3 - 2 - ملفات مالية

3 - 2 - 1 - ملف الحسابات.

3 - 2 - 2 - ملف أوامر التوريد المخزني.

3 - 2 - 3 - ملف أوامر الصرف المخزني.

3 - 2 - 4 - ملف العقود.

3 - 2 - 5 - ملف الجرد.

وأي ملفات أخرى يتطلبها عمل المنظمة إدارية مالية

4 - الصور الثابتة والمتحركة:

وتشمل الصور فوتوغرافية وأشرطة الفيديو الدسكات والأقراص المضغوطة وتعتبر من الوثائق عالية المصداقية خاصة عند التعامل مع جهات ليس بإمكانها القيام بزيارة ميدانية لمناطق عمل المنظمة.

5 - التسجيلات الصوتية:

وتعتبر أقل مصداقية من الأنواع الأخرى لصعوبة نقل كل أبعاد عمل وانجازات المنظمة عبر الصوت فقط لكن لا بأس بها كوسيلة مساعدة.

خامسا– نظام التوثيق والأرشفة:

في أي منظمة لابد من وجود نظام للتوثيق والأرشفة وتفاوت هذا النظام من منظمة إلى أخرى حسب الآتي:

1. حجم المنظمة (عدد العاملين / الأعضاء وحجم العمال).
2. عدد الوحدات الإدارية بالمنظمة.
3. مجالات عمل المنظمة.

4. النطاق الجغرافي للمنظمة (مركز وفروع _ محافظات)
5. عمر المنظمة.
6. نظام القيادة المتبع في المنظمة.
7. حجم الفئة المستهدفة.
8. أنشطة المنظمة ومدى تنوعها.

ولإنشاء وتطور نظام توثيق بأي منظمة يتطلب الأمر القيام بالعديد من الخطوات التمهيدية لكن بشكل عام فإن نظام التوثيق يشمل على الآتي:

- **تحديد أنواع المستندات المتداولة بالمنظمة وتسمى:**

1 - 1 - الخطابات (**المراسلات**).
1 - 2 - التقارير.
1 - 3 - محاضر الاجتماعات.
1 - 4 - القيود والمستندات المالية.
1 - 5 - الدراسات والمشاريع.
1 - 6 - مستندات قانونية خاصة بالمنظمة.
1 - 7 - السجلات.
1 - 8 - الاستمارات.
1 - 9 - أي مستندات أخرى يتطلبها عمل المنظمة.

- توفير الدفاتر والسجلات والملفات اللازمة لعمل المنظمة.
- تحديد مكونات ومحتويات كل نوع من السجلات والدفاتر والملفات ومرفق نماذج من محتويات السجلات والدفاتر الإدارية.

والنماذج التالية مثال لسجل الرسائل الصادرة والـــواردة والمشـــاركة في الدورات التكوينية:

نموذج سجل الرسائل الصادرة

م	تاريخ الإصدار	البيان	إسم الجهة الصادرة إليها	المسؤول عن تحرير المذكرة	المستلم	التوقيع	ملاحظات

نموذج سجل الرسائل الواردة

م	تاريخ إصدار المذكرة	البيان	إسم الجهة الوارد منها	تاريخ الإستلام	إسم المستلم	التوقيع	ملاحظات

نموذج سجل المشاركة في الدورة التكوينية

الدورة رقم ( )

في مجال .... **للعام** ....

مدة الدورة: الزمن: ( ) من .... إلى...................... المدرب:

عدد المشاركين:

رسوم الدورة: تاريخ إنعاقد الدورة: من .... إلى ....

م	إسم المتدرب	تاريخ الميلاد	الغياب	التقدير	الخبرات السابقة	العنوان	التقييم	ملاحظات

إسم المدرب:

التوقيع:

نموذج سجل الدورات الإدارية

م	إسم الدورة	المشاركين بالدورة	مدة الدورة		مكان الانعقاد	الجهة الممولة	المدرب
			من	إلى			

نموذج سجل الدورات الحرفية والمهنية والتعليمية خارج الإدارة

م	إسم الدورة	المشاركين بالدورة			مدة الدورة		مكان الإنعقاد	الجهة الممولة
		الإسم	العنوان	المصلحة	من	إلى		

المبحث الثالث
المراسلات الإدارية

يتفاعل الناس في العالم ويتصلون ببعضهم ويعبرون عن مشاعرهم وقضاياهم بـــثلاثة وسائل هامة ورئيسية: الكتابة، الكلام أو الحديث ولغة الجسد. ويتوقف درجة نجاح الموظف الرسمي، على درجة ومستوى إتقانه لتلك المهارات، وخاصة في الأساس الكتابة، والحديث؛ فالذين يستطيعون أن يعبروا عن أنفسهم بالكتابة، يحققون نجاحاً كبيراً في العمل، والمجتمع، والذين يستطيعون التعبير عن أنفســـهم بالحديث، من خلال إدارة الاجتماعات، والتوجيه الشفوي والخطابة، يحققـــون نجاحاً كبيراً في الإدارة والقيادة.

وتعتبر الرسائل أهم وسائل نقل المعلومات والأفكار والحلول في الأعمال المكتبية. والرسالة شكل توثيقي مهم في الأعمال الرسمية الحكومية، وفي الأعمال التجارية.ولا يمكن تصور نجاح الموظف والسكرتير اليوم دون إتقانه مهارات الكتابة وإلمامه بالحاسب الآلي؛ وتعتبر الرسالة وثيقة إدارية ووسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر،وتعرض الرسالة فكرة الإدارة أو القسم نحو مشكلة أو موضوع ما، وتقديم مقترحات تؤدي إلى حلول للمشكلة. والرسالة الجيدة تولد تأثيراً كبيراً على قارئها، وهي مرآة لكاتبها أو للجهة التي تمثلها وهي تُكوِّن الانطباع الجيد لدى القارئ لجودتها، وشكلها، وتنسيقها، ودقة معانيها وتأثيرها.

المطلب الأول
الرسائل الإدارية؛ مفهومها، أهميتها، خصائصها، صفاتها

لا يتطلب الأمر أن تكون أديباً لتنجح في كتابة الرسائل، فالرسالة الرسمية ليست قطعة أدبية مليئة بالخيال والجمال اللفظي وإنما هي أسلوب منطقي علمي متدرج في نقل المعلومات ومؤثر في طريقة عرضها بالأرقام والدلائل. ولكن الكاتب

الذي يملك مفردات لغوية متعددة يجيد استخدامها في مواقعها المحددة، يملك قدرة أفضل في عرض الرسالة.

فالرسالة يجب ألا تتضمن موضوعات متعددة وإنما موضوعاً واحداً يتم الرد عليه، واستعمال تفاصيله. فلا يتم إعداد رسالة لشؤون الموظفين بنقل خدمات موظف، وتضمين نفس الرسالة انتداب موظف آخر للعمل في مدينة أخرى.

أولا– تعريف الرسائل الإدارية:

المراسلات الإدارية هو التعبير الكتابي الدائم للعمل اليومي للإدارة، ونشاطها الإنتاجي بصفة عامة. وهي وسيلة للتحاور والتواصل مع محيطها الداخلي والخارجي.كما تعتبر الكتابة إحدى الآليات التي من خلالها تقوم الإدارة بإنجاز المهام المنوطة بها. فهي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لوجود الإدارة.

وتعرف الرسالة الإدارية بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية،بمعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمور تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمرا أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

ثانيا- أهمية وأهداف المراسلات الإدارية:

الإدارة العمومية منظمة على شكل هرمي وتسلسل إداري للسلطة، ولكل إدارة هيكلة خاصة تتكون من مديريات تشكل الإدارة المركزية، ومن أجل تحقيق الحاجيات المحلية تتوفر على مصالح خارجية. وفي غالبية الوزارات، هناك مرافق ومؤسسات عمومية يوجد بها موظفون يقومون بمهامهم تحت إشراف سلطة رئاسية. ومن أجل التواصل مع مصالحها المركزية، أو الخارجية أو مع الغير تتبادل يوميا مراسلات عبر البريد، يكون موضوعها أو امرأو توجيهات وتعليمات من أعلى أو طلبات أو و ملتمسات و اقتراحات من القاعدة من أجل تحقيق الغاية التي أحدثت الإدارة من أجلها آلا و هي خدمة الصالح العام.

وقد عرفت الإدارة في عصرنا الحاضر تطورا كبيرا، وتدخلا متزايدا في كل المجالات الحياتية للأفراد، وهذا التدخل يدفعها بالضرورة إلى إنجاز عدد مهم من الوثائق المتنوعة، وتبادل العديد من المراسلات الإدارية.

ولكل إدارة أهدافا ترمي إلى تحقيقها من خلال المراسلات الإدارية، تتمثل في:

1. **التواصل**: التواصل داخل الإدارة شئ أساسي ويتم عن طريق الكتابة، وكل مراسلة من هذه المراسلات لا تعدو أن تكون عبارة عن كتاب لقول شئ ما، أو المطالبة بشيء ما، أو السؤال والاستفسار عن شئ ما. يتحقق تواصل الإدارة مع محيطها الداخلي والخارجي بتحرير فعال، ويحقق التحرير هذه الغاية، عندما يتمكن الموظف من نقل ما يقصده فعلا بوضوح ودقة، ويتمكن الغير المستقبل من فهم واستيعاب المقصود من المكتوب. ويعتبر التواصل من بين الأهداف الأساسية للمراسلة الإدارية.

2. **تمرير المعلومة**: الإدارة والمصالح تتبادل يوميا فيما بينها مراسلات الكثير منها يتعلق بإعطاء معلومات حول عدد من القضايا والإجابة على كثير من التساؤلات المطروحة والتي تهم الموظفين والأقسام والمصالح سواء من اجل القيام بعمليات أو اتخاذ قرارات أو تنفيذ تعليمات، وهذا الأمر يتطلب تبادل العديد من المراسلات على جميع المستويات، إما عموديا أو أفقيا، وتوجيهها، يتم بطريقة مباشرة أو تحت الإشراف.

3. **تبليغ قراراتها للمعنيين بها**: فالمراسلة الإدارية هي الوثيقة الرسمية التي تمكن الإدارة من التواصل مع المتعاملين معها وذلك باستدعائهم وإعلامهم أو تبليغهم.

4. **تطوير وتأهيل المرفق العام**: لكي تؤدي الإدارة المهام المنوطة بها على الوجه الأمثل، لابد أن تكون لديها قابلية مستمرة للتكيف مع المحيط الخارجي والتطور بتطوره، حسب حاجياته بمعنى الحاجيات العامة.

هذا الأمر بطبيعة الحال يدفعها إلى إعداد مختلف الوثائق التي تعبر من خلالها على سلطتها وتفرض بواسطتها التقيد بالضوابط واللوائح واحترام القانون.

المراسلة الإدارية في هذا الإطار تحديدا تمكن من تنظيم المصـــالح العموميـــة تنظيما يؤمن تحقيق الغاية التي أحدثت من اجلها.

5. **تامين الضرورة والحاجة إلي المرفق العام:** المسئولون بالإدارة ينقلون أو يتلقون يوميا، طلبات، أو اقتراحات موجهة إليهم من مرؤوسين أو واردة عليهم من رؤساء أو من الغير. هذه الطلبات أو الاقتراحات أو التساؤلات أو الالتماسات، تكون موضوع مراسلات يتم توجيهها إليها أيا كانت درجة مسئوليتها أو اختصاصها لتقوم بالمتعين فيها. كما أن السلطات العليا يمكنها أن تعلم أو تخبر بواسطة مراسلات إدارية مرءوسيها بالطرق والإجراءات الواجب إتباعها في تطبيق مقتضيات قانونية معينة.

ثالثا– خصائص المراسلة الإدارية ومميزاقما: الرسالة هي لغة رسمية رصينة علمية متدرجة في عرض المعلومات، وليست قطعة أدبية وصياغة الرسالة تحتاج إلى تحديد واضح لمضمون الرسالة.وهي تحتاج إلى وضوح ومباشرة في استخدام كلمات لا تقبل التأويل. وتحتاج إلى عناية في الصياغة الإملائية واللغوية. وفي كل أنواع التحرير الإداري هناك ضوابط مرتبطة بالعمل الإداري في جانبه القانوني والفني يتعين احترامها والإلمام بها وتتمثل هذه القواعد في ما يلي:

1. **التحفظ وكتمان السر المهني:** كيفما كانت طبيعة المراسلة الإدارية، فهي دائما محاطة بالسرية. فالمرسل والمرسل إليه، وكذا كل موظف بحكم وظيفته يتوصل إلى معرفة مضمون المراسلات من واجبه أن يتحفظ ويكتم سر ما تتضمنه، وإخلاله بذلك يعتبر خطأ مهنيا يمكن أن يعرض صاحبه لعقوبة تأديبية. فالكياسة واللياقة تقتضيان عدم تسليم نسخة من المراسلة لشخص ثالث بدون علم وموافقة صاحبها. وينبغي في حالة جواز إطلاع شخص ثالث على مضمون

المراسلة الإشارة إلى ذلك أسفل المراسلة بعبارة – نسخة طبق الأصل موجهة إلى السيد..... قصد الإخبار- تحمل توقيع و أسم المرسل-.

كما أن المرسل إليه ملزم باحترام هذه القاعدة إذا تمسك المرسل باحترامها، بإشارته إلى ذلك بعبارة. "سري" في مراسلة للمصلحة أو مراسلة شخصية.

2. **بيان مصدر المراسلة وتحمل المسؤولية:** حسن سير العمل بالمصالح، يتطلب أن تكون المراسلة معروفة المصدر، وموقعة من قبل دوي الاختصاص، أو من لهم أو فوضت لهم هذه الصلاحية للقيام بذلك. فالإدارة مسؤولة عن أعمالها، والموقع على المراسلة مسؤول على مضمونها أمام رؤسائه الأعليين الذين يمكنهم توجيه الانتقادات إليه أو يثيرون انتباهه إلى الأخطاء المرتكبة من طرفه. وكثيرة هي المنشورات تنبه المسئولين إلى ضرورة التوقيع على الكتب والمراسلات بالاسم المفتوح مع ذكر الصفة أسفل التوقيع لتحديد المسؤوليات، الإدارة لا تعترف بالمراسلات المجهولة المصدر.

3. **احترام قواعد الإختصاص:** لا يجوز للموظف من حيث المبدأ، إن يعهد باختصاصه للغير، إلا إذا وجد نص قانوني صريح يبيح ذلك، لكن ترد على هذا المبدأ استثناءات فرغم أن الاختصاص في الأصل شخصي، بحيث يتعين أن تمارسه السلطة المختصة قانونا، إلا انه نظرا لتزايد أعباء الإدارة وكثرة الأشغال المنوطة بها، يستحيل على صاحب الاختصاص في بعض الحالات، أن يقوم بجميع المهام المنوطة به بنفسه، لذا فإنه بإمكانه أن يفوض للغير بالتوقيع حتى يتمكن من التفرغ لمباشرة الصلاحيات ذات التأثير الحاسم في أدائه لمهامه، وذلك منعا للتماطل وعرقلة العمل الإداري من اجل إنجاز المهام بالسرعة المطلوبة و**تفويض التوقيع**، أسهل تسليما إذ يتم بقرار، خلافا لما رأينا في تفويض السلطة، ويجب أن ينطلق من قاعدة قانونية. ولا يغير توزيع الاختصاص بحيث تضل السلطة المفوضة مسؤولة عن أعمالها المفوضة ولا يسمح للسلطة المفوض لها إلا بالتوقيع على القرارات المسندة إليها بحكم التفويض. ويسند تفويض التوقيع أو الإمضاء للموظفين السامين.

والتفويض في هذه الحالة مستمد من شخص إلى شخص أخر ينتهي تلقائيا متى تغير أحد الشخصين.

ولا يكون التفويض شموليا فهناك قرارات لا يسمح فيها بالتفويض "المراسيم والقرارات". وتجدر الإشارة أن نوضح بأنه عند التوقيع من طرف المفوض له يشار إلى ذلك بعبارة عن..... وبتفويض منه، ويمنع وضع الطابع المطاطي الخاص بصاحب الاختصاص الأصلي عند توقيع المفوض له.

رابعا- صفات المراسلات الإدارية:

المجاملة والاحترام صفتان تمتاز بهما المراسلة الإدارية، إلى جانب البساطة والدقة والتجسيد والوضوح والإيجاز والفاعلية والحيطة والحذر.

1. **البساطة**: توجه المراسلة الإدارية لمختلف الشرائح المكونة للمجتمع بما فيها الأميون والمثقفون والمتعلمون، من اجله يتعين أن تكون محررة بأسلوب يفهمه الجميع، لا تجاوز في التعبير ولا غموض في الألفاظ.

2. **الدقة**: وتعني ضرورة التفصيل في كل ما هو محدد وواضح مثل:

- مرجع المراسلة-كتابة الرقم و التاريخ كاملا أي اسم اليوم والشهر والسنة بالكامل- تجنب اختصار الأسماء مثلا "المديرية الفرعية الإقليمية" لا يجوز اختصارها أو كتابتها بهذا الشكل "م.ف.إق".

3. **الوضوح والإيجاز والفاعلية**: أي كتابة المضمون أو المقصود بوضوح تام وبعبارات مفهومة ومبسطة وبنوع من الاختصار الذي لا يفقد المعنى المقصود من المراسلة. ويقصد بالفاعلية في موضوعنا هذا اختيار طريقة أخرى بدلا عن المراسلة الإدارية إن كانت ستحقق الغاية المرجوة أي التواصل الجيد وبالسرعة المطلوبة.

4. **الحيطة و الحذر**: المقصود بالحيطة والحذر في مجال تحرير المراسلات الإدارية، أن نكون حذرين في كل ما نكتب وكل ما نقول، مع استعمال عبارات شرطية عند

الموافقة عل طلب ما، كالموافقة لموظف على الانتقال يستحسن كتابة العبارة التالية: لا نرى مانعا من الموافقة على طلب المعني بالأمر شريطة إيجاد الخلف أو تعويضه بموظف من نفس كفاءته الخ......

5. **المجاملة:** الموظف كما يعلم الجميع يمثل الدولة، ولا ينبغي أن يغيب عن دهنه أن كل ما يصدر عنه من تصرفات فهي محسوبة عليه، لهذا فهو ملزم بالتحلي باللباقة والكياسة وحسن الخلق والأدب، في التعامل كما في الكتابة، وخصوصا في الكتابة، من الواجب عليه استعمال: عبارات ملطفة ولائقة وتجنب العبارات الحادة. تجنب كل عبارة قد يفهم منها أو يتم تأويلها على أنها جارحة.

6. **احترام التسلسل الإداري:** لخلق الانسجام والانضباط في العمل، وتوضيح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، لابد من احترام التسلسل الإداري. فالرئيس يأمر، يعطي تعليمات، يلزم، يلاحظ، يطلب، يخبر الخ.... والمرؤوس يطيع، يمتثل، ينفذ الأوامر والتعليمات، يقترح على...، يلتمس من ... الخ.......
والإطار التالي يبين أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحرير المراسلات الإدارية

- البساطة في التعبير واستخدام اللغة السليمة
- الدقة
- الصدق والصراحة في جميع ما يكتب
- الوضوح في الأسلوب والكلمات والعبارات المستخدمة
- الاختصار والذي يعكس تقدير أهمية عنصر الوقت
- أن يكتب الخطاب على وجه واحد من الورقة
- الاهتمام بالتنسيق الداخلي للخطاب
- أن يترك هامش كافي من جهة اليمين واليسار للورقة من اجل الحفظ
- التأكد من إثبات المرفقات مع الخطاب
- توفر الخبرة والمعرفة لدى الأفراد الذين يقومون بتحرير الخطابات

المطلب الثاني

أسلوب التحرير الإداري للمراسلات:

المراسلة الإدارية تخضع لقواعد خاصة، مختلفة عن قواعد المراسلات العادية، سواء من حيث تحريرها، أو كيفية تقديمها يجب أن تتضمن كل ما هو مهـــم، وتجنب ما لا فائدة فيه. وعموما تتمثل قواعد كتابة الرسائل في ما يلي:

- ضرورة الإشارة للرسالة الواردة من رسالة سبق إرسالها من قبل الإدارة.
- التسلسل المنطقي لفقرات الرسالة.
- تزويد الرسالة بكافة البيانات والمعلومات.
- تجنب الإطالة والإسهاب والتكرار.
- اعتبار مقدمة الرسالة، مدخلاً مهماً لربط أحداث الموضوع.
- اعتبار خاتمة الرسالة، تحديداً دقيقاً لما هو مطلوب وتوصيات بالحلول.
- تجنب العبارات الدالة على الأمر والنهي وإذا كانت الرسالة رداً على رسالة واردة، فيكون الرد بطريقة مرتبة حسب نقاط الرسالة الواردة.

أولا- الصيغ والتعابير المستعملة في المراسلة الإدارية:

الدراية التامة بضوابط وخصوصيات المراسلة الإدارية، والإلمام بمنهجية إعدادها، وقواعد تقديمها، كلها أمور تساعد الموظف المحرر على الكتابة الإدارية والالتزام بشكلياتها. والضوابط المشار إليها، يتعين استحضارها أثناء التحرير، كما أن للمراسلات الإدارية، تقنيات في طريقة تحريرها منها ما يتعلق بالشكل، ومنها ما يتعلق بالمضمون، وهي إن كانت تختلف في مضامينها حسب الجهة الموجهة إليها، تخضع لقواعد الاحترام والمجاملة في الصيغ التعبيرية المستعملة. هذه الصيغ التعبيرية تستعملها الإدارة بصفة دائمة ومألوفة، وفي مواضع أي أماكن معروفة، ومحددة في المراسلة الإدارية المكتوبة.

والموظف ملزم بالإلمام بها وكتابتها حسب الحالات، دون ابتكار لعبارات أخرى من عنده، وإن كانت صياغة المراسلة تتطلب أفكارا من ذاته. وهذا ما سنحاول أن نتعرض إليه بشيء من التوضيح حسب الجهة الموجهة إليها المراسلة.

1.**الرسالة الموجهة إلى سلطة أعلى:** غالبا ما يستعمل الموظف في الرسالة الموجهة منه إلى السلطة الرئاسية، عبارات تدل على التقدير والاحترام ومضمون الرسالة وفحواها، يختلف حسب رتبته في هرم السلطة وفي موقع المسؤولية، يظهر ذلك جليا في الصيغ التعبيرية المستعملة سواء في صيغ المقدمة أو الموضوع أو الخاتمة. فهو إما يطلب أو يلتمس أو يقترح أو يخبر الخ...... فالقاعدة تقتضي أن يكون المرؤوس مطيعا والرئيس آمرا.

- **صيغ المقدمة:** من الصيغ التي تستهل بها المراسلات الإدارية نذكر ما يلي:

يشرفني أن أخبركم.... يشرفني أن انهي إلى كريم علمكم..... يشرفني أن أوجه إليكم طيه، رفقته، صحبته... يشرفني أن اقترح عليكم... يشرفني أن أبعث إليكم... يشرفني أن أعرض عليكم.... يشرفني أن أرجع إليكم.... يشرفني أن أطلب منكم.... يشرفني أن ألتمس منكم.... تنفيذا لتعليماتكم الواردة بالكتاب المشار إليه بالمرجع أعلاه يشرفني أن أخبركم .... تبعا لرسالتكم المشار إليها بالمرجع أعلاه والمتعلقة بـــ .... يشرفني أن ....الخ....

- **صيغ الموضوع أي العرض والمناقشة:** صيغ التحاور أو الكلام تـــأتي بعـــد صيغ المقدمة أعلاه، فهي تشكل جمل فقرات مضمون الرسالة أو الكتاب منها: *أضيف..... *ولقـــد تـــبين.... *ضـــمانا لـــــــ..... *وممـــا لا شـــك فيـــه... * أسجل... *ورغبة في .... *لا يسعني إلا.... *لا يخفى عليكم.... *واهتماما بــــــ ... *يبدو من الأفضل..... *يبدو من الملائم.... *وعيا مني.... *أستسمح بأن ......

- **صيغ الخاتمة:** تأخذ الخاتمة احد الصيغ التالية:

O وسأوافيكم بالناتج فور الإنجاز ....O وسأوافيكم بالمعلومات الوافية حـــول .....O وسأوافيكم بنسخة من......... فور............توصلي به، أو إنجازه O لهـــذه الأسباب اقترح على سيادتكم ...O أتمنى أن يحظى طلبي هذا بعنايتكم والسلام.O وتقبلوا فائق عبارات التقدير و الاحترام والسلام.O وتقبلوا أسمى عبارات التقـــدير والاحترام والسلام.

2. **الرسالة بين رؤساء المصالح:** رغم أن التسلسل الإداري للسلطة منعـــدم في هذه الحالة، لكن لربط علاقة طيبة بين مصلحتين، داخل نفس الإدارة، يتطلب الأمر استعمال نفس الصيغ المشار إليها أعلاه، سواء في مـــا يخـــص مقدمـــة الموضوع أو في صلبه أو في خاتمته.

- **صيغ المقدمة:** يمكن استخدام التعابير التالية:

O جوابا عن كتابكم عدد.......... وتاريخ ....يشرفني
O علاقة بالموضوع المشار إليه بالموضوع أعلاه يشرفني...
O يشرفني أن أخبركم وأحيطكم علما......
O يشرفني أن أوجه الكم، آو ابعث إليكم .....
O يشرفني أن أذكركم بمراسلتي المشار إليها بالمرجع أعلاه والمتعلقة بـــ...
O يشرفني أن انهي إلى علمكم......
O جوابا عن رسالتكم أو كتابكم ....
O بناء على مكالمتكم الهاتفية...........

- **صيغ الموضوع أي العرض والمناقشة:**

O أسجل......O لا يسعني إلا.....O في هذا الصدد....O ألاحظ.....O لا يخفى عليكم حسب رأيي ....O أرى من.....O وعيا مني ......O يبدو من الأفضل والملائم...حسب فهمي.......O أضيف.......O ورغبة في .....O في بداية الأمر ......O في نهاية الأمر....O مما لا شك فيه........O ومن ناحية أخرى.......O استنادا إلى .....O في الواقع ....O بالخصوص ....O غير خاف عليكم ما توليه الوزارة من عناية واهتمام ....O إصدار تعليماتكم أو إعطاء تعليماتكم إلى.....O اعتبارا لما سلف ذكره......O وهكذا يتضح من خلال مقتضيات النصوص المسطرة أعلاه.......O ويجب التأكيد في هذا الصدد انه.......

- **صيغ الخاتمة: مثل**

O لا يفوتني بهذه المناسبة أن أذكركم .....O غير خاف عنكم .....O حتى أتتمكن من .....O وعليه فالمرجو منكم موافاتي ......O وعليه اطلب منكم تذكير السادة......O إعطاء تعليماتكم للجهة المختصة لــ...O التفضل بموافاة هذه المصلحة بـــ ...O ومع كامل التقدير والاحترام والسلام.

3. **الرسالة الموجهة من سلطة عليا إلى موظف:** القاعدة في هذا النـــوع مـــن المراسلات الإدارية أن علاقة الرئيس بالمرؤوس تكون واضحة من خلال الصيغ والتعابير المستعملة بها. ففي الغالب الرئيس يأمر والمرؤوس يطيع وينفذ .فهـــي تتضمن تعليمات وتوجيهات وأوامر.

- **صيغ المقدمة:**

o يشرفني أن أحيطكم علما......O يشرفني أن الفت انتباهكم ......O يشرفني أن أبلغكم ....O يشرفني أن أنبهكم ....O يشرفني أن ابعث إليكم ......O جوابا على رسالتكم المؤرخة بـــ........O بلغ إلى علمي ...O أثار انتباهي ....O أخبرت من طرف .....O إطلعت على طلبكم.........

- **صيغ الموضوع أي العرض و المناقشة:**

O أسجل....O ألاحظ....O أدون....O أضيف....O أؤكد.....O أوضح.........O في هذا الصدد من المفيد أو الأفيد.......O أنبهكم ......O أذكركم .....O أثير، أو الفت انتباهكم ...O اطلب منكم تذكير السادة الموظفين التابعين لدائرة نفوذكم من جديد، بالتعليمات المشار إليها وحثهم على الالتزام بها.O اطلب منكم الحرص اشد ما يكون الحرص على....O ونظرا للطابع الاستعجالي الذي يطبع....O اطلب منكم إصدار تعليماتكم لمصالحكم قصد اتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن.O أظن من الأنسب.......

- **صيغ الخاتمة:**

O وتبعا لذلك فانتم مدعوون لتطبيق المقتضيات المشار إليها.O اطلب منكم موافاتي ببيان مفصل حول تنفيذ مضمون أو فحوى هذا.......O وأخيرا أهيب بالسادة....O لذى أهيب بكم العمل على...O لدى فالمرجو منكم إبلاغ فحوى... إلى كافة.. العاملين بدائرة نفوذكم والسهر على أو القيام بـــ.....O وعليه فالمرجو منكم العمل على.....O وبناء على ما ذكر فإني أهيب بكم أن تسهروا على.... هذا.O وإني على يقين من أنكم ....O وبناء على ما تقدم، الرجاء منكم السهر على تنفيذ فحوى أو محتوى....... وضمان نشر موسع لها لدى مصالحكم.O اطلب منكم إبلاغ السادة........O أطلب منكم موافاتي بما يفيد توصلكم بـــ......O اطلب منكم استدعاء للمعني بالأمر إلى مكتبكم ......O وإني اعلق أمالا كبيرة بان تمر هذه العملية التي لا يخفى عليكم مدى أهميتها.

المطلب الثالث

المراسلات الإدارية وكيفية تقديمها

يمكن التميز بين الأنواع التالية من المراسلات الإدارية؛ المراسلات الإدارية بين المصالح. المراسلات الإدارية ذات الصبغة الشخصية. أوراق الإرسال والإرساليات. المذكرات. المحاضر. التقارير. حسب الجدول التالي:

أنواع المراسلات

◘ الرسالة الخارجية	وسيلة اتصال مكتوبة يتم تبادلها بين جهاز حكومي وجهاز حكومي آخر، أو بين جهاز حكومي وجهة أخرى في القطاع الخاص. أو بين مؤسسة خاصة وأخرى.
◘ الرسالة الداخلية	وسيلة اتصال مكتوبة يتم تبادلها في داخل الجهاز الواحد، أو بين إدارات وأقسام الجهاز الواحد.
◘ مذكرة داخلية (مذكرة إحالة معاملة)	وسيلة اتصال مكتوبة يتم إرفاقها بالمعاملة، مع التوجيه للجهة، والشرح بالمطلوب.
◘ التعليمة	وسيلة اتصال مكتوبة توجه للمستويات الإدارية المختلفة، وتتضمن تعليمات إدارية ومالية أو تفسيراً، بشأن العمل.
◘ القرار	ما تصدر الإدارة بما تملكه من سلطة بمقتضى اللوائح في تعيين أو إنشاء وغير ذلك.
◘ المرسوم الرئاسي	قرارات ادارية رئاسية بالموافقة على موضوع معين سبق عرضه على مجلس الوزراء وأقره. مثال: الأنظمة– المعاهدات– الاتفاقيات.
◘ الأمر الرئاسي	وهو القرار المكتوب والخاص بممارسة الرئيس لصلاحياته دون عرضه على مجلس الوزراء مثل التعيينات.
◘ الرسالة الإلكترونية	رسالة يتم تلقيها من خلال البريد الإلكتروني، تتضمن أعمالاً رسمية أو إخبارية أو معلوماتية خاصة بالعمل.
◘ النموذج	عبارة عن بيان يحتوي على معلومات ثابتة، وأمامها فراغات، تعبأ بمعلومات متفرقة.. مثال: الفواتير–الاتصالات– سجلات– تذاكر.

أولا- شكليات الرسائل الإدارية المرفقية:

إن الرسالة المتبادلة بين الأجهزة المركزية أو الأجهزة المركزية والهيئات المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة ويتعلق موضوعها بتسيير المرافق يتطلب تقديمها جملة من البيانات الشكلية تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي:

- بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة (الدمغة، الطابع،......)
- بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدرجي (العنوان ثم الواسطة فالإمضاء)

- بيانات تساعد على تشخيص الوثيقة (المكان، التاريخ، رقم الترتيب،...)
- بيانات ظرفية تتمثل في المرفقات والنسخ المرسلة ظرفيـة استثنائية تتعلـق بمحتوى الرسالة (سري، سري جدا....).

- وسنتطرق إلى هذه البيانات على النحو الأتي:

1. **الدمغة:** يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة ويكتـب أعلـى وسط الصفحة بخط مميز وهو الموقع المناسب لها وتكون أحيانا مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وإيديولوجياتها ونجدها في المراسلات التي تصـدر من الوزارة البلدية الولاية.
2. **الطابع:** ويسمى أيضا العنوان، يتكون من مجموع الكلمات المكتوبـة الـتي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية ومهام هذه الأخيرة توضـيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة.

ويتكون من البيانات التالية:
- اسم الوزارة، الولاية، البلدية، اسم المديرية...

3. **رقم الترتيب:** ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال ويتكـون مـن رقـم التسجيل الذي يتبع برموز معينة وقد يختم بالسنة ويتخذ عدة صور منها:
- رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى لمن حرر المراسلة ثم الأحـرف لمـن رقنها وتضاف إليه السنة.

أو رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسـية متبوعـا بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة وقد يختم بالسنة. إن هذه الطريقة أكثر استعمالا ومن الأحسن ترتيبها بحسب تدرجها السلمي من أعلى إلى أسفل

بقي أن نشير إلى انه يكتفي برقم التسجيل في المرسـلات الصـادرة مـن السلطة المشرفة على مجموعة المصالح (رئاسة، وزارة، ولاية، بلدية...) وذلـك مع ذكر رموز الراقن أو دون ذكرها.

4. **المكان والتاريخ:**

- موقعه: يجد التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة على أن يأتي قليلا تحت الدمغة وفي مستوى أول مع بيان للطابع ويسبق التاريخ دائما بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملا)

- أهميته: وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري، مكان صدور الوثيقة ويعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات.

5. عنوان الرسالة (المرسل والمرسل إليه):

- موقعه: نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتبا تحت التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط، ويجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة وكاملة (إلى السيد).

هذا ولا يجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب أن نستعمل العبارة بواسطة أو تحت إشراف. وتجدر الإشارة إلى انه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تحاشيا للتكرار.

6. **الموضوع:** يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة وتحت المرسل إليه.

7. **المرجع:** وهو ذلك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني، قرار إداري) ويمكن أن نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية وعامل الثقة هنا مهم. وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح، تسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة.

مثلا: المرسوم التنفيذي رقم ...... بتاريخ ...

8. **المرفقات أو المستندات:** وهي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضـــائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره وهـــي مـــن البيانـــات الظرفية، أما المرفقات فيذكر عددها وطبيعتها.

9. **صلب الرسالة:** يرتبط هذا البيان بالموضوع أكثر يدل على اسمـــه "صـــلب الرسالة" ولقد أدرج هنا للمكانة التي يحتلها، إذ يشغل حيزا كبيرا كما أن إعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة من مقدمة وأجزاء ثم نتيجة واضحة.

إن دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير الـــتي تحكمهـــا قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الإداري التي سبق التطرق إليها ثم مراعاة العناصر التالية:
- دراسة الوثيقة بمعنى الإحاطة بموضوع الرسالة وذلك من خلال القراءة المتأنية والمتمعنة لإدراك مقاصد الوثيقة.
- جمع الأفكار ترتيبها تحريرها إعادة تصحيح الأخطاء فيها.

10. **وضع خطة:** أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي.

وتتكون الخطة من العناصر المعروفة والمتمثلة في:
أ. التمهيد: هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة إذ به نهيئ المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوبا بمرجع أو دون مرجع.
ب. الموضوع: ويتعرض فيه المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية، وذلك بذكر عناصرها الأساسية وإذا كان النص طويلا فيجب مراعاة أن يكون الترتيب يكون

حسب الأهمية فنبدأ بأقلها قيمة إلى أقواها حجة وحتى تكون فقرات النص مترابطة يستحسن استعمال أدوات الربط.

ج. الخاتمة: لا يقصد بها عبارة المجاملة بل نعني بها العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل أمر أو شكل طلب والتماس.

11. **النسخ والمراسلة**: وقد نستعمل "نسخة موجهة إلى..". "نسخة إلى ..." وتذكر غالبا في أسفل الرسالة وعلى اليمين وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية وترسل إلى من يعنيهم موضوعها، إعلاما، تبليغا.

12. **الإمضاء**:حيث نجد المفوض أي المسؤول عن الرسالة من حيث النوعية إن وجد، ثم صفة الممضي وأخيرا التوقيع الذي يضعه صاحب السلطة أو الاختصاص فوق محرر ما باسمه وبشكلية معينة وثابتة وذلك لتأكيد صحة الوثيقة المكتوبة، صدقها وليتحمل مسؤوليتها.

تأسيسا على هذا التعريف يمكن ترتيب أهميته في التالي:

- الإمضاء يعطي للوثيقة المصداقية والرسمية.
- يحدد مسؤولية الممضي
- يمثل علامة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه

والإمضاء يصدر من سلطة إدارية مختصة أصلا أو ممن يفوض لهم قانونا وهذا عنصر أساسي في الوثيقة الإدارية أي إمضاء صاحب الاختصاص.

ثانيا- صور الرسالة الإدارية: هناك عدة صور للرسالة الإدارية وهي:

1. **رسالة التذكير**: رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد، يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة وتحمل إشارة "رسالة تذكير" تحت الطابع.

2. **رسالة الإنذار والإعذار:** وهي التي تبعثهـــا الإدارة إلى شـــخص طبيعـــي أو معنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ التزاماته العقدية، هذا النوع من الرسائل يكيف على انه إداري مرفقي لان موضوعها يتعلق بتسيير المرفق.
3. **رسالة التحويل:** هي رسالة إداريـــة موضـــوعها تحويـــل ملـــف إلى الغـــير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما، قد يكون هذا التحويل نهائيا أو للإطلاع ثم الرد.

ثانيا/ المراسلات الإدارية بين المصالح:

- تقديم المراسلة: يمكن تقسيم الرسالة إلى أربعة أجزاء:
  - o الرأسية أو المصدر
  - o صيغ التعرف على نوعية المراسلة
  - o موضوع المراسلة
  - o التوقيع

رأس المراسلة أو المصدر

أ. الإدارة المعنية:

اسم الإدارة المعنية المصدرة للرسالة يوجد في أعلى يمين المراسلة، و تتضمن البيانات التالية: بعد التسمية الرسمية للدولة:

رقم التسجيل: يوضع أسفل العنوان وقد يتكون من الرقم المسجلة به المراســـلة في مكتب الضبط، يضاف إليه رمز من الرموز المستعملة داخل القسم أو المصلحة وقد يكون الرمز رقما أو حرفا، لتمييزها والاهتداء إلى السجل المسجلة بـــه، حســـب نوعية المراسلة،

- o هل هي عامة، (س ع)
- o مراسلة خاصة، (ن ع)
- o عادية أم سرية. (س)

المكان والتاريخ: يشار إليه أعلى الورقة يسارا المراسلة، والتاريخ الوارد بها هو تاريخ توقيعها، ويستحسن أن لا يكتب التاريخ على المراسلة، إلا بعد توقيعها من طرف الجهة المختصة، ويتكلف مكتب الضبط بمسألة وضعه عليها

- **صفة المرسل و المرسل إليه:** توضع مباشرة تحت التاريخ في نفس الخط العمودي أعلى الورقة يسارا و يرتبطان بحرف (إلى) صفة المرسل إليه إذا لم يكن رئيسا مباشرا للمرسل لابد أن تمر الرسالة تحت الإشراف أي التسلسل الإداري، للتأشير والإطلاع وإن اقتضى الحال إعطاء نظريتهم أثناء مرورها، وذلك إما بوضع عبارة تحت إشراف السلم الإداري أو ذكر صفتهم بالترتيب التسلسلي كاملة.

o صفة المرسل لا ينبغي أن تكون مسبوقة بلفظة السيد، أو السيدة لكن صفة المرسل إليه تكون دائما مسبوقة بها.

- **صيغ التعرف على المراسلة:** هذه الصيغ تمكن المرسل إليه بنظرة خاطفة من معرفة موضوع القضية، كما أنها تسهل عملية فرز المراسلات الواردة على القسم أو المصلحة أو حفظها في المكان المخصص لها عند إنجاز المهمة المطلوبة (الملف الإداري أو السري أو المحفوظات الخاصة بالمراسلات)، وتمكن كذلك من ربح الوقت عند البحث عنها بناء على طلب أو لحاجة ما.

صيغ الاهتداء هذه تتضمن الموضوع بإيجاز والمرجع وكذا المرفقات، ومكانها يوجد أسفل المرسل والمرسل إليه يمينا أو بينها وبين جسم المراسلة أي موضوعها، يمينا في نفس الخط الذي يبتدئ منه كتابة العنوان أو ما يسمى الترويسة.

أ. **الموضوع:** جميع الإدارات تشير إلى موضوع الرسالة بوضوح ودقة وإيجاز وكل رسالة أو مراسلة إدارية لا تعالج إلا موضوعا واحدا أو موضوعات مرتبطة بالموضوع الرئيسي، مما يسهل عملية الاهتداء هذه أو التعرف على نوعيتها.

o مثلا: حول متابعة قضائية ضد..

o حول طلب انتقال السيد..

o حول حادثة سير كان ضحيتها..

o حول مآل ملف قضية..

ب. **المرجع**: المراسلة الإدارية يمكن أن تكون مبنية على مكالمة هاتفية أو زيارة أو اجتماع أو بصفة عامة بناء على مراسلة سابقة واردة مـــن الإدارة المركزيـــة أو صادرة من المصلحة أو موجهة من موظف إلى أعلى. كما يمكن أن يكـــون أساسها قرار إداري، أو قانوني أو مقتضيات ونصوص قانونيـــة أو تنظيميـــة، أو بناء على تعليمات ومناشير التي يشار إليها في المرجع بالترتيب حسب قوتهـــا كالقانون والمرسوم والمرسل يشير دائما تحت الموضوع إلى المرجع الذي اســـتند إليه أو المحال عليه.

مثلا:

المرجع: رسالتي المؤرخة بـــ:......................... عدد...........................

المرجع: رسالتكم أو كتابكم عدد:.................. وتاريخ.........................

المرجع: مذكرتكم عدد:................................ وتاريخ:........................

ج. **المرفقات**: عبارة المرفقات يمكن أن تكتب تحت المرجع أو قبالة التوقيع على اليمين في نفس الخط، عدد الوثائق المرفقة يشار إليها بدقة ومن المستحسن أن تكتب أسفل المراسلة لإثارة انتباه المرسل إليه أكثر، أو العاملين بمكتب الضبط، من اجل إعطائها الاهتمام اللازم أثناء التسليم والتأكد من كونها أرفقت فعلا بالكتاب. بالنسبة للمراسلات المحررة باللغة الفرنسية يستحسن كتابة الموضوع والمرجع بنفس عدد الحروف وعبارة المرفقات باختصار في حرفين p.j أسفلهما مباشرة. مثلا:

OBJET: nomination
REFER: votre dépêche n
P.J: un dossier

خ.**موضوع الرسالة أو العرض:** الفقرات والسطور يتم رقنها بنفس الخط مع احترام نفس المسافة الفاصلة بينها. أول سطر في الموضوع الذي تبتدئ به الفقرة الأولى يكتب بترك مسافة بادئة أسفل المرجع في نفس الخط العمودي الافتراضي بفاصل يساوي على الأقل ثلاث مرات الفاصل المتروك بين الفقرات تكتب في هذا الفراغ عبارة تحية طيبة وبعد إما يمين الورقة في نفس النقطة التي يبتدئ منها كتابة الموضوع والمرجع أو وسط المراسلة "توسيط"، لابد من احترام المسافة البادئة عند بداية كل فقرة واحترام مسافة الهامش على اليمين واليسار حتى نهاية موضوع المراسلة مع احترام بطبيعة الحال الفاصل بين الفقرات الذي يمكن أن يكون أكثر شيئا ما من الفاصل بين السطور إذا كان الموضوع يتطلب أكثر من فقرة في تحريره.

بالرجوع إلى السطر نتبع نفس الطريقة أي الرجوع إلى الهامش الأيمن المذكور، تم مسافة بادئة لفقرة أخرى وهكذا حتى نهاية الكتاب أو الرسالة.

هـ.الخاتمة: تخضع لنفس القواعد، الوضوح والدقة والمستنتجات، وتتضمن دائما إما اقتراح، أو أمر حسب مصدر الرسالة هل هي سلطة عليا أو دنيا. لا تستعمل في الخاتمة أية صياغة تخرج عن الصياغات المألوفة المستعملة في المراسلات الإدارية والمتعارف عليها.

د. **التوقيع أو الإمضاء:** التوقيع يوضع دائما على أصل المراسلة، وإذا تمت الإشارة في المراسلة نفسها إلى ضرورة إخبار جهة أخرى بنسخة يوضع التوقيع على النسخة أيضا. ويتعين أن يكون التوقيع مفتوحا أي أن يكون متبوعا باسم وصفة صاحبه موقع المراسلة ويتم رقن الاسم والصفة الواحدة فوق الأخرى مع ترك مسافة كافية للتوقيع؛ ولا يتم التوقيع على النسخ لكن يوضع عليها طابع.هذه البيانات يتم رقنها يسار المراسلة تحت عبارات المجاملة مباشرة أي تحت آخر فقرة من المراسلة، وفي حالة توقيع المراسلة من طرف مسؤولين، يوقع أحدهما يمينا والأخر يسارا.

هـــ. **توقيع المفوض له:** قد يتعذر توقيع الرسالة من طرف المسؤول لسبب مـــن الأسباب، أو أن يكون التوقيع على بعض الرسائل مفوض للغير(موظف ســـامي) طبقا للقانون. في هذه الحالة توقع الرسالة من طرف المفوض له مع الإشارة بعبارة تفيد أنها واردة من الجهة المختصة، وموقعة من طرف موظف سام، مفوض لـــه ذلك والتوقيع بالتفويض يعبر عنه بالإدارة بعبارة تفيد نفس الغايـــة و إن كانـــت مختلفة.

مثل:- عن السلطة المفوضة و بتفويض منها- عن السلطة المفوضـــة وبـــأمر منها- عن السلطة المفوضة وبإذن منها-عن السلطة المفوضة وبالنيابة عنها وتفويض الإمضاء أو التوقيع ليس تفويضا للسلطة. وقد يكون التوقيع بالنيابة عندما يمـــارس نائب الرئيس مهام هذا الأخير لشغور المنصب وفي انتظار تعيين رئيس جديد. هنـــا يتم بفتح الاسم والصفة مع الإشارة إلى النيابة عن صفة المسوؤل. وتفويض التوقيع كما سبق الذكر يعتبر أسلوبا قانونيا وعمليا لإنجاز المهام المناطة بالإدارة، في الوقت الذي أصبحت فيه الحاجة إلى السرعة في أداء الخدمات الملحة للقضاء على الـــبطء وحل المسائل الإدارية في الوقت.

رابعا- تنسيق أجزاء الرسالة وشروطها الشكلية:

أ. **تنسيق أجزاء الرسالة:** تعكس الرسالة الإدارية مدى تقدم وتطور الجهـــاز الإداري، بل إن الرسالة الجيدة والمعدة جيداً تعطي سمعة طيبة للمنظمة، ودخلاً وعملاً تجارياً متفوقاً، لذا يجب الاهتمام بالتالي:

1. الاعتناء بالناحية الشكلية للرسالة (كورق الرسالة، ومقاسه، الطباعة، الهوامش).
2. الاعتناء بالناحية الموضوعية للرسالة (كوضوح الرسالة، وإيجازهـــا، ودقتـــها في التعبير، واللطافة).

ويتم متابعة هذه الأجزاء عملياً من واقع النموذج التالي:

رقم الرسالة	تحمل كل رسالة رقماً حسب التصنيف التسلسلي المتبع في الإدارة.
تاريخ الرسالة	يطبع تحت رقم الرسالة بالهجري ويفضل بالميلادي أيضاً.
اسم وعنوان الجهة المرسلة.	غالباً ما تكون لكل جهة رسمية طابع عليه اسم الجهة.
الموضوع	سطر يحدد موضوع الرسالة، يوضع في الأعلى قبل بدء الرسالة ويكون في حدود 4–8 كلمات.
المرفقات	تكتب أسفل التاريخ مباشرة، ويكتب أمامها عدد ونوع المرفقات. وفي حالة عدم وجود مرفقات مع الرسالة يكتب في هذه الخانة (بدون). والمرفقات تسهل تداول الرسالة مع مرفقاتها سواء عند استلامها أو تسجيلها في الصادر.
اسم وعنوان المرسل إليه	أي الجهة المرسل إليها الرسالة، واسم الوظيفة. وتبدأ باللقب الوظيفي (معالي) (سعادة) (السيد)، ويتم التركيز على الوظيفة، ولا بأس من كتابة الاسم يسبقه اللقب، وأسفل الاسم اسم الوظيفة (جرت العادة على عدم كتابة الاسم والأفضل كتابة الاسم. فالمخاطبة التي تتم بصفتيه الرسمية والشخصية، أكثر وقعاً وتقديراً).
تحية الافتتاح	تستخدم عبارة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وهي الأفضل، وكثير من المراسلات تستخدم عبارة: بعد التحية والاحترام—وغير ذلك.
جسم الرسالة	وهو أهم أجزاء الرسالة وينقسم إلى ثلاث فقرات: **مدخل الرسالة:** وفيها يتم الإشارة إلى رقم وتاريخ الرسالة، والتي يتم إعداد الرسالة رداً عليها، أو الإشارة إلى تقرير أو تحضير الاجتماع.... الخ. أما إذا كانت الرسالة ليست رداً على خطابات سابقة أو قرارات أو محاضر سابقة، فإن الرسالة تبدأ عادة بتحديد الغرض أو المبرر لإعداد الرسالة. **المتن الرئيسي للرسالة:** وتتضمن ترتيباً للأفكار والمعلومات، وعرضاً منطقياً لها. **خاتمة الرسالة:** وهي أيضاً على درجة من الأهمية، يتم فيها نقل ما يأمله الكاتب من الرسالة من اتخاذ الإجراء المناسب أو المحدد (نأمل—نرجو–نوصي—نقترح—نتطلع...،).

التحية الختامية للرسالة	وهي عبارة تختلف الإدارات على صيغتها، حيث جرت العـــادة في المراسلات الحكومية على استخدام عبـــارات (تقبلـــوا ســـعادتكم تحياتنا)، (مع أطيب التحيات).
التوقيع	ويكون أسفل الرسالة على الجهة اليسرى، ويتكون من وظيفـــة الموقع، ورسم التوقيع، واسم الموقع.
الرموز وصور الرسالة	يضع الناسخ رمزاً يستدل منه عند قراءة الخطاب على معرفـــة اسم الناسخ، ويتم تأشير محرر الرسالة أسفل الخطـــاب علـــى الركن الأيمن (التركين) لإعطاء الدلالة للمسؤول الأعلى أنهـــا روجعت، بالإضافة إلى أنها تستخدم أحياناً لإعفاء المسؤول من تحمل المسؤولية. أما صور الرسالة، حيث يتم إبلاغ مضـــمون الرسالة إلى جهات أو وزارات أخرى بخلاف الجهة المرسل إليها اصل الرسالة. وتكتب صورة مع التحية إلى...................

ب. الشروط الشكلية للرسالة: أهم الشروط الشكلية للمراسلات تتركز في:

1. **ورق الكتابة:** اختيار ورق الكتابة من لون فاتح، ويعتبر اللون الأبـــيض هـــو الملائم، وتستخدم مكاتب الإدارات العليا، ألواناً كالأصفر الفاتح، والأخضر الفاتح وغير ذلك. واختيار ورق الكتابة يمثل أهمية كبيرة، نظراً لما يتبعهـــا مـــن حفـــظ وسهولة للتداول، وبقاءها في حالة جيدة فترات طويلة. فنوعية الـــورق لا تكـــون سميكة لكي لا تتضخم ويتسع حجم حفظ الملفات، كما لا يحبذ أن يكون الـــورق خفيفاً، فيسهل تمزقه بعد سنوات من بقائه في الحفظ. وتعتبر جودة الورق. عنـــوان للجهة التي تستخدمه في مراسلاتها الخارجية. وتستخدم الجهات الإداريـــة العليـــا، وكبار المسؤولين، نماذج ذات جودة عالية في مراسلاتها الرسمية. وهناك مواصـــفات ومقاييس لورق الكتابة تستخدمها المنظمات الحكوميـــة والشـــركات الكـــبرى. والمقاييس الرسمية للأوراق الحكومية هي كالتالي:

- الرسائل الخارجية (21 سم × 29.7 سم). ويرمز له بالرمز A4.
- المذكرة الداخلية (14.8 سم × 21 سم) A5
- الإحالات (10.5 سم × 14.8 سم) A6

2. **الهوامش:** هي المساحات المتروكة على حافة الورقة من الجهة اليمنى والجهة اليسرى ومن أعلى الورقة وأسفلها، وهناك مقاييس يتفاوت استخدامها تبعاً لإظهار جاذبية الورقة وإعداد الرسالة، وكذلك مراعاةً لنمط ملفات الحفظ، والتخريم، والتدبيس، وأفضل الهوامش على الورقة تكون حسب التالي:

- هامش أيمن 3سم – 4 سم لإتاحة الفرصة لتخريج الورقة
- هامش أيسر 2سم
- هامش علوي 3.5سم – 5 سم
- هامش سفلي 3 سم

3. **المسافات:** توزيع المسافات بين السطور يأخذ شكلاً نمطياً موحداً، ليعطي الورقة مظهراً جذاباً. ويتم التعرف من خلاله على الفقرات بمجرد النظر. فلا تتداخل السطور مما يعطي للورقة شكلاً غير منسق.

ويفضل أن يكون المسافة بين السطر والسطر 1سم تقريباً، والمسافة بين فقرة وفقرة أخرى 2سم تقريباً.

4. **الفقرات:** كل رسالة تحمل موضوعاً واحداً، ولكنها تتكون من مجموعة من الأفكار، تأتي متواترة ومرتبة. وكل فكرة تكتب في فقرة واحدة. وتبدأ بسطر جديد، يبعد قليلاً إلى الداخل عن مستوى بدء الكتابة في الفقرات.

5. **ظرف الرسالة:** توضع الرسالة في مظروف يتناسب مع حجم المعاملة، وأهميتها. فالرسائل المهمة، حتى لو كانت ورقة واحدة، توضع في ظرف A4 دون أن تثنى كما أن العنوان يفضل أن يطبع كاملاً على المظروف.

الفصل التاسع

تطبيقات في التسيير العملي والاتصال الإداري

التطبيق رقم01:   التسيير بالأهداف

اقترح الحوافز الممكنة والمناسبة للمصالح التي تحقق أهدافها في الجماعة المحلية

المصلحة	الهدف المطلوب تحقيقه	الحافز المقابل
مصلحة تحصيل حقوق البلدية	**5000000 دج كضرائب**	**0.1% من المبلغ**
مصلحة التطبيق المدنية	**تقليل شكاوى المواطنين بنسبة 10%**	....
	تقليل فترة الحصول على وثائق التطبيق المدنية إلى مدة 30 دقيقة كأقصى حد	....
تسيير الممتلكات	**1000000دج مقابل كراء شاحنات البلدية**	....
المنازعات	**كسب 80% من المنازعات التي تكون البلدية طرفا فيها**	....
تسيير المستخدمين	**تقليص نسبة الغيابات**	
	انجاز المهام في الآجال المحددة	
	رفع فعالية وكفاءة العمال	

التطبيق رقم:2 إدارة الصراع والتراعات في البلدية

طبيعة المشكلة

1. صراع **Conflit**
2. نزاع **Contentieux**

الموقف من الصراع:

1. الحياد **Neutralité**
2. الإقحام **L'implication**

أطراف المشكلة

تحديد الأطراف المعنية بالمشكلة

الحلول المقترحة

1. الإجماد Résolution
2. استخدام القوة والسلطة usage de la force et de l'autorité
3. التجاهل Evitement
4. تدخل جهة ثالثة Médiation
5. التسوية القانونية Règlement
6. التعاون Coopération
7. التلطيف والمسايرة Apaisement et admittance
8. التوفيق Conciliation
9. توسيع الأهداف Elargissement des objectifs
10. العملية الديمقراطية Processus démocratique

المشكل المطروح	طبيعة المشكل	الأطراف المعنية	الموقف من الصراع	الحل الأول	الحل النهائي	طبيعة المشكل
1. تعدد حالات السرقة للمنازل بحي ومطالبة المواطنين بتوفير الحماية						
2. وجود عدة بناءات فوضوية بأطراف المدينة في أراضي تابعة لمديرية الغابات						
3. حفر بئر للري لصالح البلدية في تراب البلدية المجاورة						
4. مطالبة المواطنين بتوسيع مسجد البلدية ورفض صاحب الارض المجاورة لذلك.						

5. تجمهر للمواطنين أمام البلدية للمطالبة بإعادة النظر في قوائم السكنات الاجتماعية						
6. عدم تسديد مستحقات ونفقات فريق رياضي						
7. وقوع تلاميذ جرحى بسبب سقوط أحد الجدران عليهم داخل المدرسة، مع أن أولياء التلاميذ قد أبلغوا كتابيا رئيس البلدية بأن الجدار يحتاج إلى ترميم قبل الحادث						
8. مطالبة أحد الجمعيات بناء دار للعجزة في بلدية فيها أقل من 30000 نسمة						
9. انقطاع الطريق الوطني العابر بالبلدية بسبب تساقط الثلوج، وعزلة سكان البلدية, أمام محدودية الوسائل						

التطبيق رقم 03: مسؤولياتك كمسير في إدارة عمومية

إذا علمت انه من المسؤوليات القانونية التي تضطلع بها كمسير لإدارة عمومية حسب القانون المنظم ما يلي:

- تسيير إلايرادات والإذن بالإنفاق ومتابعة تطور مالية البلدية.
- إبرام صفقات اقتناء التجهيزات وصفقات بيعها وقبول الهبات والوصايا.
- إبرام عقود الصفقات والإيجارات.
- إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.
- اتخاذ كل القرارات الموقفة للسقوط بالتقادم.
- رفع الدعاوى القضائية باسم البلدية ولفائدتها.

- المحافظة على الذمم العقارية والمنقولة.
- توظيف العمال وتعيينهم وتسييرهم.
- إعداد الميزانية وتنفيذها.
- إنشاء وتنظيم مختلف المصالح والسهر على حسن تسييرها.

1. في الجدول الموالي ضع الإشارات التالية:
إشارة + على المسؤوليات التي تقوم بها بشكل تام.
إشارة – على المسؤوليات التي لا تقوم بها مطلقا.
إشارة +– على المسؤوليات التي تشترك فيها مع الدائرة والولاية بشكل كبير.
إشارة –+ على المسؤوليات التي تشتركون فيها مع الدائرة والولاية بشكل قليل.

2. في نفس الجدول حدد المسؤوليات التي تنقصك والتي ترى إضافتها لتمكينك من أداء مهامك بشكل أفضل.

المسؤوليات	الإشارة المناسبة
تسيير إيرادات الادارة والإذن بالإنفاق ومتابعة تطور المالية.	
إبرام صفقات اقتناء التجهيزات وصفقات بيعها وقبول الهبات والوصايا.	
إبرام عقود الصفقات والإيجارات.	
إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال المصلحة ومراقبة حسن تنفيذها.	
اتخاذ كل القرارات الموقفة للسقوط بالتقادم.	
رفع الدعاوى القضائية باسم الادارة ولفائدتها.	
المحافظة على الذمم العقارية والمنقولة.	
توظيف العمال وتعيينهم وتسييرهم.	
إعداد الميزانية وتنفيذها.	
إنشاء و تنظيم مختلف المصالح والسهر على حسن تسييرها.	
المسؤوليات التي تنقصك والتي تريد القيام بها	

التطبيق رقم 04: دراسة حالة حول التقييم الذاتي لتسيير اجتماع

AUTODIAGNOSTIC DE VOTRE EFFICACITE EN REUNION

قيم كل حالة بما يناسبها من نقاط حسب الجدول التالي:

Affecter un nombre de points à chaque affirmation suivant la grille suivante:

AFFIRMATION	Nb points
C'est quelque chose que je fais JAMAIS ou PRESQUE JAMAIS **هذا شيء لم أفعله أبدا أو نادرا**	0
C'est quelque chose que je fais PARFOIS **هذا شيء أقوم به في بعض الأحيان**	1
C'est quelque chose que je fais SOUVENT **هذا شيء غالبا ما أقوم به**	2
C'est quelque chose que je fais TOUJOURS ou PRESQUE TOUJOURS **هذا شيء أنا معتاد على فعله دائما أو بشكل دائم**	3

AVANT LA REUNION ...قبل الاجتماع

1. Je me pose la question de savoir si elle est indispensable et j'évite de participer à des réunions qui ne se justifient pas

بداية أتساءل إذا ما كان الاجتماع ضروري وأتجنب حضور الاجتماعات غير المبررة

2. Je me tiens informé à l'avance de l'ordre du jour et de la durée prévue pour la réunion

أصر مسبقا على معرفة جدول الأعمال والوقت المتوقع لهذا الاجتماع

3. Je prépare suffisamment la réunion

أحضر بشكل جيد الاجتماع

PENDANT LA REUNION أثناء الاجتماع...

4. Je fais préciser si nécessaire les objectifs et la méthode de travail du groupe

أحدد إذا أمكن ذلك الأهداف وطريقة عمل المجتمعين

5. Je me soucie d'une bonne gestion de l'espace et des moyens (disposition des tables, utilisation du tableau, …)

أولي اهتمام خاص للتسيير الجيد لمكان الاجتماع وتوفير الوسائل الضرورية لذلك (ترتيب الطاولات،استعمال الصبورة،..)

6. J'exprime tout ce que j'ai à dire

أقول كل ما أردت قوله

7. Je me soucie de la participation de chacun à la discussion

أحرص على مشاركة كل الأعضاء في المناقشات

8. Je repousse toute sollicitation extérieure (appel téléphonique, interruptions ou dérangements divers)

لا استجيب لأي طلبات خارجية تعيق الاجتماع (كالهاتف، توقيف الاجتماع او المعوقات الأخرى)

9. Je me sens concerné par ce qui se dit

أهتم بما يقال كونه يخصني

10. Je cherche à développer et à faire respecter un climat d'écoute mutuelle et d'acceptation des différents points de vue

أبحث على تفعيل النقاش والحرص على توفير جو لاستماع المتبادل وقبول اختلاف وجهات النظر

11. J'évite les apartés

أتجنب الحديث الفردي بمعزل عن الآخرين

12. Je surveille la gestion du temps et j'interviens sur ce sujet si nécessaire

أراقب تسيير الوقت وأتدخل لفرض احترامه إذا لزم ذلك

13. J'évite de monopoliser la parole

أتجنب احتكار الكلمة

14. Je fais ou je fais faire des synthèses pour dégager les acquis et les conclusions

أقدم أو أطلب من الآخرين تقديم الملخصات من اجل الوصول إلى استخلاص النتائج

APRES LA REUNION ...بعد الاجتماع

15. Je contrôle le suivi de la réunion en termes d'information ou d'action

أراقب مدى تنفيذ نتائج الاجتماع من حيث المعلومات والأعمال

TOTAL POINTS

التطبيق رقم 05: حالة التطبيقية حول إدارة وقت السيد رئيس البلدية إذا كان الوقت المخصص للعمل اليومي لرئيس البلدية هو 08 ساعات حدد بالدقائق الوقت الضائع بأحد الأسباب التالية

الوقت الضائع بالدقائق	السبب
	- المكالمات الهاتفية خارج إطار العمل
	- دخول الزملاء والمساعدين إلى مكتب رئيس البلدية
	- سياسة الباب المفتوح وكون رئيس البلدية تحت التصرف
	- الزوار الذين يأتون دون موعد
	- عدم قيام الأمانة بدورها
	- الوجبات و الإكراميات العديدة (القهوة !؟)
	- الاجتماعات العديدة والمطولة داخل البلدية
	- الاجتماعات مع رئيس الدائرة أو الوالي
	- الالتزامات الشخصية والعائلية
	- صيانة تجهيزات المكتب
	- الأبناء الذين يأتون كثيرا إلى مكان العمل
	مجموع الوقت الضائع بالساعات
	الوقت المتبقى بالساعات

اعلم انه يمكن توفير 60 دقيقة في حالة إنقاص 05 دقائق فقط من الوقت الضائع بكل سبب من الأسباب السابقة

التطبيق رقم 6: استعمال لغة الجسد

لكي تصبح أكثر وعياً بتأثير المواضع المختلفة لجسدك على الآخرين، راجع القائمة التالية، وضع (√) على تلك المواضع التي تشعر بأنها تنشئ رد فعل إيجابي عند الآخرين (يشعرون بأنك تستمع إليهم) عندما تتحدث معهم، وعلامة (X) على تلك التي تترك انطباعاً سلبياً، وحرف (م) على تلك المواضع المحايدة.

- **الابتسامة**
- **الجلوس على مقدمة الكرسي**
- **التجهم**
- **تقلب العين**
- **الانسحاب**
- **عدم الحركة**
- **الميل برأسك لأسفل أو الميل بها حتى تلمس كتفيك**
- **النظر بعيداً باستمرار النظر بسعادة**
- **الغضب**
- **هز رأسك**
- **ضم ذراعيك إلى صدرك والانحناء إلى الخلف**
- **النظرة الخاطفة إلى الساعة**
- **أخرى...**
- ....
- **تضييق عينيك**
- **النقر بأصابعك**
- **هز كتفيك**
- **إحداث صخب بقدمك**
- **تحريك رجلك**
- **نفخ وجنتيك**
- **الحملقة في الشخص**
- **اللعب بالأقلام**
- **الإيماء برأسك إلى الأمام**
- **النظر بطريقة انتقاديه**
- **النظر إلى الساعة**
- ....
- ....

التطبيق رقم 7: استعمال لغة الإشارة

تعتبر لغة الإشارة وسيلة مؤثرة وفاعلة في إقناع الآخرين وزيادة قدرتك على التأثير عليهم.

اختبر نفسك حسب المقياس التالي، اقرأ كل عبارة ثم ضع شارة (√) في الخانة من 1-10 حسب تقييمك لنفسك، رقم (1) يدل على أن تقييمك لنفسك منخفض للغاية، ورقم (10) يدل على أن تقييمك عال جداً.

م	العبارة	الرقم									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	أنظر إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.										
2	أقف وأجلس بطريقة جيدة وطبيعية.										
3	أحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين.										
4	لبسي دائماً يفرض الاحترام والتقدير.										
5	لا أتشاغل ببعض الأعمال عندما أتحدث أو أستمع للآخرين.										
6	أستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائم للرسالة.										
7	أحافظ دائماً على إشراك المستمع معي في الحديث.										
8	أستعمل نبرات الصوت الواثقة والواضحة بعيداً عن العدائية.										
9	أحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.										
10	أستعمل المسافة بفعالية فأعرف متى أقترب ومتى أبتعد.										

مفتاح الإجابة

75 درجة وأكثر بارع في استعمال لغة الإشارة عند اتصالك بالآخرين

50 – 75 يعني أنك جيد نوعاً ما

50 درجة وأقل يعني أنك تحتاج لرفع مستوى مهاراتك في استعمال لغة الإشارة

التطبيق رقم 8: الاتصال ذو الاتجاه الواحد والاتصال ذي الاتجاهين لتنفيذ الجلسة نقوم بالإجراءات التالية:

1-اختبار أحد المتدربين وإعطاؤه الشكل رقم (1) ويطلب منه أن يدير ظهره للمشاركين وأن يعطي بقية المشاركين تعليمات شفوية لرسم الشكل دون السماح لبقية المشاركين بطرح الأسئلة أوالاستفسار بأي شكل من الأشكال لمدة (5) دقائق.

2- يطلب من نفس المتدرب أن ينقل الشكل رقم (1) إلى باقي المتدربين مع السماح لهم بطرح الأسئلة والاستفسارات عن الشكل المطلوب رسمه لمدة (10) دقائق.

3-نقوم بعد الانتهاء من الجزأين الأول والثاني من التمرين بطرح الأسـئلة التالية لفتح باب النقاش.

4-ماذا نسمي العملية التي قام بها المشارك؟

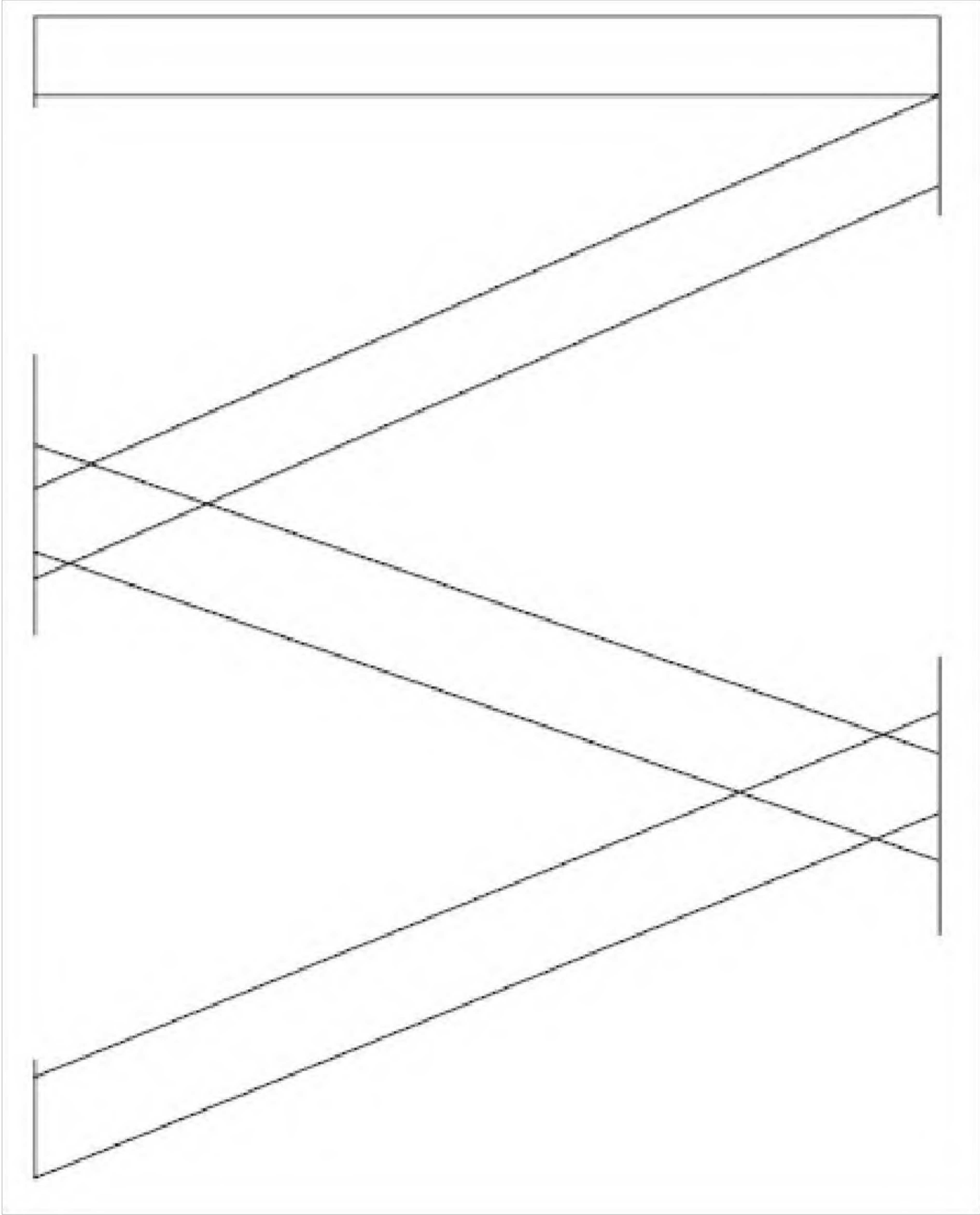
5-ما هي عناصر العملية التي قام بها المشارك؟

6-ما هي أهمية العملية التي قام بها المشارك؟

7-ما الفرق بين الطريقة الأولى في نقل المعلومات والطريقة الثانية؟

8-أي الطريقتين أفضل. ولماذا؟

تابع التطبيق رقم (8):الاتصال ذو الاتجاه الواحد مقارناً بالاتصال ذي الاتجاهين



التطبيق رقم 9: تدريب لقياس الإنصات

أجب عن نموذج التقييم الذاتي فيما يلي لكي تساعد نفسك على معرفة عاداتك في الإنصات والإصغاء، وسوف يوضح لك أي عادات الإنصات عليك الاهتمام بها وأيها عليك تغييرها.

نموذج التقييم الذاتي لمهارات الإنصات الفعَّال

م	أنماط الاتصال والإلمام به	أغلب الوقت	كثيراً	أحياناً	لا يحدث تقريباً
	ضع علامة (x) في العمود الصحيح هل:				
1	تستمع من الناس إلى ما تريد سماعه وتغلق أذنيك عندما لا تريد الاستماع؟				
2	تركز في كل ما يقال حتى لو كان لا يعنيك؟				
3	تدّعي أنك تعرف ما سوف يقوله المتحدث وتتوقف عن الاستماع؟				
4	تكرر بعباراتك ما قاله المتحدث؟				
5	تنصت للرأي الآخر حتى لو تعارض مع رأيك؟				
6	تتعلم شيئاً من كل شخص تقابله حتى لو كان قليلاً؟				
7	تفتش عن معاني الكلمات التي تسمعها إذا قيلت بطريقة غير مألوفة لك؟				
8	تصيغ أحكاماً في ذهنك أثناء حديث المتحدث؟				
9	تعطي انطباعاً بأنك تنصت مع أنك لا تفعل؟				
10	تذهب بخيالك بعيداً بينما المتحدث مستمر في حديثه؟				
11	هل تستمع إلى الرسالة التي يسوقها المتحدث كاملة سواء منطوقة أو غير منطوقة؟				
12	تدرك أن الكلمات قد تعني معانٍ مختلفة لأفراد آخرين؟				
13	تستمع فقط إلى ما تريد الاستماع إليه وتلقي بقية الحديث بعيداً؟				
14	تنظر إلى الشخص وهو يتحدث؟				
15	تركز على المعاني التي يقولها المتحدث أكثر مما تركز على شكله وطريقته؟				
16	تعرف أي العبارات أو الكلمات التي تثير إنفعالاتك؟				
17	تفكر فيما تريد تحقيقه من هذا الإتصال؟				

18	تخطط وتختار أفضل وقت تقول فيه ما تريد.				
19	تفكر في رد فعل الشخص الآخر تجاه ما تقول؟				
20	تضع في اعتبارك الطريقة التي تحقق نجاح الاتصال الذي تقوم به(مكتوب – شفهي – بالهاتف ...إلخ)				
21	تفكر في نوع الشخص الذي تتحدث إليه(قلق –عدواني – متهور – خجول – عنيد ...)				
22	تقاطع المتحدث أثناء حديثه؟				
23	تفترض علم المتحدث بموضوع ما؟				
24	تسمح للمتحدث أن يعلن مشاعره السلبية تجاهك دون أن تكون عدوانياً تجاهه؟				
25	تمارس التدريب بانتظام لرفع مستوى مهاراتك في الإنـــصات؟				
26	تدون ملاحظاتك – عند الضرورة – للتذكر؟				
27	تسمع الضوضاء من حولك دون أن تؤثر على تفكيرك؟				
28	تنصت إلى المتحدث دون أن تنقده أو تصدر حكماً بشأنه؟				
29	تكرر وتعيد صياغة التعليمات والتصريحات التي استمعت إليها حتى تتأكد من أنك فهمتها جيداً؟				
30	تصرح بما تعتقد أن المتحدث يشعر به؟				

والآن ضع علامة أو دائرة حول اختيارك

مثال: إذا أشرت بعلامة (x) تحت كلمة كثيراً لرقم (1) مثلاً، أرسم دائرة حول رقم (2) في العمود نفسه، ثم أجمع الدوائر واكتب حاصل الجمع أسفل العمود.

رقم السؤال	اغلب الوقت	كثيراً	أحياناً	لا يحدث تقريباً
1	1	2	3	4
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	4	3	2	1
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1

12	4	3	2	1
13	1	2	3	4
14	4	3	2	1
15	4	3	2	1
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	4	3	2	1
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
21	4	3	2	1
22	4	3	2	1
23	1	2	3	4
24	4	3	2	1
25	4	3	2	1
26	4	3	2	1
27	4	3	2	1
28	4	3	2	1
29	4	3	2	1
30	4	3	2	1
حاصل الجمع				

مجموع الإجابات داخل الدوائر في كل عمود:

أغلب الوقت	كثيراً	أحياناً	لا يحدث تقريباً	المجموع
______________ +	______________ +	______________ +		
______________ =	______________			

الدرجات:

120 -110 **ممتاز** ________

109 - 99 **فوق المتوسط** ________

98 - 88 **متوسط** ________

87 - 77 **مقبول** ________

التطبيق رقم 10: العادات السيئة في الإصغاء لدى الرؤساء وكيفية التغلب عليها.

يهدف هذا التطبيق إلى توضيح أهم العادات السيئة في الإصغاء لدى الرؤساء وكيفية التغلب عليها.

يطلب القيام بالإجراءات التالية:

1. تكوين مجموعات من 3-5 مشاركين ومن ثم يطلب منهم تحديد أسوأ عشرين عادة إصغاء من بين تلك المدونة في التمرين.
2. يطلب من كل مجموعة كتابة أسوأ عشرين عادة على ورقة كبيرة ومن ثم استعراضها للمجموعات الأخرى.
3. نقوم بتحديد أكثر عشر عادات سيئة تكراراً.
4. نقوم بتحديد مبادئ الإصغاء الفعال.

عادات الإصغاء السيئة

1. يتكلم طول الوقت بحيث أنني أتناول مشكلة من المشكلات ولا أحصل على فرصة ولا أتفوه بكلمة واحدة.
2. يقاطعني عندما أتكلم.
3. لا ينظر إلي مطلقاً عندما أتكلم. لست متأكداً إذا كان يسمعني أم لا.
4. يجعلني أشعر بأنني أضيع وقته.
5. يستمر في اللعب بقلم الرصاص، ورقة أي شيء آخر أثناء تحدثي، وأتساءل عما إذا كان يصغي إلي أم لا.
6. يتمايل إلى الخلف والأمام خلال الوقت الذي أتحدث فيه.
7. إن وجهه غير المعبر يجعلني أتساءل عما إذا كان يفهمني أو حتى أنه يصغي إلي.
8. يتجاهلني عند ورود مكالمات هاتفية بحيث لا يتيح لي الفرصة للرد عليها.
9. لا يبتسم مطلقاً – أخاف من التحدث إليه.
10. يطرح أسئلة تدل على أنه يشك في كل ما أقول.
11. أسئلته وملاحظاته تبعدني عن الموضوع.

12. كلما أتقدم باقتراح يقوم بتجميده. و لم أعد أحاول تقديم أي اقتراح له.
13. يحاول دائماً أن يسبقني فيما أقول .. ويخمن ما أرمي إليه.
14. يعيد صياغة ما أقول كما لو أنني لم أقله بالشكل الصحيح، "أوه" هل تعني؟
15. يغير ما أقوله بإقحام كلمات لم أكن أقصدها.
16. يضعني في موقف الدفاع حينما أطرح سؤالاً أو أتقدم باقتراح حول تحسين الأشياء.
17. يكرر الإجابة على سؤالي بسؤال آخر، وعادة ما يكون سؤالاً لا أستطيع الإجابة عليه. إنه يحرجني.
18. يقوم أحياناً بسؤالي عما أخبرته للتوبه، مما يدل على أنه لم يكن مصغياً. مثلاً بعدما أنتهي من الحديث عن مشكلة ما فإنه يقول "دعنا نرى، ما هي المشكلة التي كنت تريد أن تحدثني عنها"؟
19. يقوم دائماً بأخذ ملاحظات أثناء تحدثي. أشعر بالقلق الشديد بشأن ما يكتبه وبشأن الكيفية التي أقول بها الأشياء حتى إنني لا أتذكر ما كنت أتحدث عنه.
20. يجادل في كل شيء أقوله—حتى قبل أن أستطيع إكمال الحديث.
21. كل شيء أقوله يذكره بخبرة مارسها أو سمع بها أشعر بإحباط عندما يقاطعني بقوله " إن هذا يذكرني بـــ ...".
22. يجلس في مكتبه وهو يعبث بالقلم أو يقوم بتنظيف أظافره أو مسح نظاراته وأعرف أنه لا يستطيع أن يصغي وهو يفعل كل ذلك.
23. يعبث بالأوراق الموجودة على مكتبه أو في أدارج مكتبه بدلاً من الإصغاء.
24. عندما أتكلم يقوم بإكمال الجمل نيابة عني.
25. يتصرف كما لو أنه ينتظرني حتى أنتهي من الكلام ليتمكن من إقحام نفسه في الموضوع.
26. عندما تكون لدي فكرة جيدة فإنه يقول، "آه، نعم كنت أفكر بذلك أيضاً".
27. أتكلم طيلة الوقت وهو ينظر خارج النافذة.

28. يضحك أو يقول أفكاراً بارعة طوال الوقت حتى وأنا أخبره بمسألة خطيرة تخصني.
29. ينظر إلي كما لو أنه يحاول حملي على التردد أو الإذعان.
30. ينظر إلي كما لو أنه يقيمني .. وأبدأ بالتساؤل بيني وبين نفسي عما إذا كان على وجهي لطخة أو كان الثوب الذي ألبسه ممزقاً أو ...إلخ.
31. يبدو كما لو أنه يفكر باستمرار بكلمة "لا" أو أنه يسأل عن مدى صدق أو قيمة ما أقوله.
32. يبالغ في إظهار أنه يتابع ما أقوله يقوم كثيراً بهز رأسه أو يقول أم م م م و آه آه آه.
33. يظهر أنه مصدوم أو مستاء من أي اقتراح أو مشكلة.
34. بعد أن يستمع بوضوح يقول "يبدو لي كما لو أن مشكلتك هي .." وما يقترحه لا يمثل مشكلة لي على الإطلاق.
35. يجلس قريباً جداً مني.
36. يثير المتاعب في وجهي. وهذا يثير قلقي وإنزعاجي في بعض الأوقات.
37. يطرح أسئلة شخصية عندما يتواجد أشخـــاص آخرون في نفس الغرفة.
38. ينظر إلى ساعته أو إلى ساعة الحائط باستمرار عندما أتكلم.
39. يغلق عينيه كما لو أنه يشعر بالدوار.
40. لا يوقف ما يعمله عندما أدخل مكتبه ولا يعطيني اهتمامه الكامل.
41. ينسحب ويبتعد كلياً عندما أتكلم.
42. يتصرف كما لو أنه يصنع لي معروفاً.
43. يشعر بأنني يجب أن أعرف كيف أحل المشكلة.
44. يبدي دائماً ملاحظاته ويتحدث كما لو أنه دائماً مشغول.
45. يبقى سطحياً في تناوله للمشكلة.
46. يبتعد دائماً عندما أتكلم وغالباً ما يقف موجهاً ظهره لي.
47. يؤجل المشكلات يقول "سنفكر في الأمر".

48. يقول بأن عليه أن يحضر اجتماعاً آخر ولكن بعد أن نتحدث قليلاً.

49. يتصرف كما لو أنه يعرف كل شيء ودائماً يشير إلى أحداث كان بطلها.

50. بالرغم من أنه يجلس ويبدو عليه الإصغاء بعناية إلا أنني أشعر دائماً بأنه متهور ويرغب في خروجي فوراً من الإجتماع ويبدو لي أنه متكلف في إصغائه لأنه دائماً يعتقد بضرورة إصغاء المدير بصورة مصطنعة.

التطبيق رقم (11): التطبيق العملي لتحليل العلاقات التبادلية في الحياة العملية والحياة العامة اختبار الكشف عن الذات المسيطرة عليك

تجدون أدناه (25) عبارة، هذه العبارات هي التي ستؤدي بنا إلى اكتشاف الذات المسيطرة علينا عندما نقوم بعملية الإتصال مع الآخرين.

حاول أولاً أن تحدد فقط هل توافق على هذه العبارة أو لا توافق. وذلك بوضع علامة (X) تحت موافق أو غير موافق.

م	العبارة	موافق	غير موافق
1	إنني أسعى ليعرف رئيسي الأعمال الجيدة التي أقوم على أدائها لغــرض أن أحظى باهتمامه.		
2	أتقبل نقد الآخرين لأفكاري المطروحة للبحث والمناقشة، إضافة إلى ابتعــادي عن الانفعال بل أميل إلى إعادة النظر في أفكاري المطروحــه وأعمــل علــى تعديلها.		
3	لا أميل إلى التسامح مع أولئك الموظفين الذين لا ينجزون أعمــالهم إنجــازا دقيقا، أو يحاولون تجاوز الوقت المحدد لإنجاز ذلك العمل.		
4	أثناء حصولي على إرجاع الأثر (FEEDBACK) من الآخرين حول بعــض جوانب شخصيتي أجابوا بأنني أحرص كثيراً على ما يقوله الآخرون عني.		
5	يظهر عليَّ الغضب مما يشير إلى أنني قليل التأني والصبر ولكن دون إرادة مني.		
6	يحصل في حياتي العملية أن يطلب مني أحد الزملاء معلومات معينة، عندها لا أتردد في تقديمها له مع أنه منافس لي في العمل.		
7	عندما أشعر بأن شخصا ما يريد استغلالي أو الضغط على فإنني أكون متحفزا للهجوم.		
8	إنني أؤمن بالمقولة التالية : إن الإنسان لا يستطيع أن يعمل في عزلــة عــن الآخرين وهو بحاجة لأن يطلب مشورتهم والحصول على بعض المعلومــات منهم ولديه الرغبة لتوفير فترات الإتصال معهم.		
9	عندما يقدم لي الآخرون مساعدة ما تستحق الشكر والاعتــراف بجميلــهم فإنني لا أتردد في تقديم ذلك الشكر والاعتراف		
10	عندما أشعر بأن العاملين معي متعبون، فإنني لا أتردد في توفير الراحة لهم.		
11	إن مواقفي الإدارية تتصف بالتصلب تجاه نفسي وتجاه الآخرين.		
12	أميل إلى تأجيل بعض الأعمال المعينة حتى اللحظة الأخيرة كما أنني أميل إلى تأجيل تنفيذ الأمور التي تهمني.		
13	أمارس الضبط الذاتي على نفسي على درجة عالية كما أن أعصابي تتصــف بالهدوء التام.		
14	لدي ميل إلى التسامح إزاء أخطاء الآخرين على درجة عالية.		
15	أشعر بقلة حيلتي وصبري إزاء الأشخاص الذين لا يفهمونني فورا بصورة جيدة.		
16	لدي الثقة التامة بأنني مفاوض جيد وحصل لي أن توصــلت في مواقــف عديدة إلى حلول فعالة لبعض مشكلاتي الصعبة الــتي نشــأت نتيجــة العلاقات مع الآخرين		

17	أميل إلى مقاطعة المتحدث وعلى درجة عالية عندما لا تعجبني أفكاره.		
18	أجد صعوبة في اتخاذ القرار بنفسي لأن لدي الإحساس بأنني حائر بين وجهات نظر عديدة متعارضة.		
19	عندما يطلب الآخرون المساعدة مني فإنني لا أتردد في تقديمها حتى ولو لم يكن لدي الوقت الكافي لذلك.		
20	لا أتردد في توجيه الانتقاد للآخرين الذين لا يعملون بدقة وتنظيم.		
21	أغضب بشدة عندما أفشل في عمل معين ويستمر الغضب معي طويلا.		
22	أحرص على درجة عالية للوصول في المواعيد المحددة للالتقاء بالآخرين وأتحاشى انتظار الآخرين لي.		
23	لدي الاعتقاد بأن الآخرين هم أفضل مني.		
24	لدي الرغبة في تقديم النصح للآخرين نتيجة تخوفي من أنهم سوف يلاقون صعوبات معينة في العمل.		
25	لا أتردد في تقديم التوبيخ لأولئك الذين يتصرفون بطريقة غير لائقة.		

استمارة تفريغ الإجابات

أولاً- أستبعد نهائياً العبارات التي لم توافق عليها.

ثانياً- ضع علامة (X) أمام الأرقام التي وافقت عليها، موزعة حسب النموذج التالي:

ذات الوالدية				ذات البالغ		ذات الطفولية			
الراعية		الانتقادية				الفطري		المتكلف	
6		3		2		5		1	
10		11		8		7		4	
14		17		13		12		9	
19		20		16		15		18	
24		25		22		21		23	
المجموع لكل عمود									

من الناتج: نلاحظ درجة سيطرة كل ذات عليك.

التطبيق رقم (12): إظهار الذات الخفية

الهدف: إظهار ما بذات الطالب الخفية عند تعامله مع الآخرين أو تعامل الآخرين معه.

تعليمات تنفيذ التطبيق

1. أكتب على ورقة صغيرة معلومة أو معلومات تخفيها في "**ذاتك الخفية**" تتعلق بتعاملك مع الآخرين أو تعامل الآخرين معك سواء أكانت المعلومة إيجابية أو سلبية.

2. لا تكتب اسمك على الورقة؟

3. أعط الورقة للمدرب فور الانتهاء من الكتابة؟

الجواب:

-

-

-

التطبيق رقم (13): معوقات الاتصال

1. توزيع الطلبة أو المتدربين إلى مجموعات من (3-5) أفراد ومن ثم توزيع تمرين (تحديد معوقات الاتصال).

2. يطلب من كل مجموعة تعيين قائد ومتحدث باسم المجموعة.

3. حصر أهم المعوقات على ورقة كبيرة واستعراضها أمام المجموعات الأخرى.

4. التعليق وشرح النقاط الغامضة من خلال عمل المجموعات مع عرض الشرائح المناسبة.

حدّد مع أفراد مجموعتك أهم معوقات الاتصال الإنساني:

–
–
–
–
–
–

التطبيق رقم (14): الاتصال الفعال

طلب منك أحد زملائك في العمل إعطاءه بعض النصائح لزيادة مهارته في الاتصال.

مع أفراد مجموعتك حدد أهم الخطوات التي تزيد من مهـــارة الاتصال.

–
–
–
–
–

التطبيق رقم (15): تحديد الهيكل العام للتقرير

سوف يترك لك المجال في هذا التمرين لاختيار أحد الموضوعات التي ترغب في الكتابة عنها ومن ثم حدد الأتي:

1. تحديد موضوع التقرير.
2. تحديد هدف التقرير.
3. وضع هيكل عام للتقرير (تحديد البنود الرئيسية والفرعية).
4. تحديد الوسيلة أو الوسائل المناسبة لجمع المعلومات.

التطبيق رقم (16): علامات الترقيم

إليك قطعة نثرية وضعت فيها أرقام بدلاً من علامات الترقيم، قف عند كل رقم وضع علامة الترقيم المناسبة:

مما هو جدير بالملاحظة أن القرن العشرون (1) الذي ازدهرت فيه الديمقراطية (2) وانتعشت فيه آمال الضعفاء والمحرومين (3) واختفى كثير من معالم السلطات المستبدة الجائرة (4) وتطلع كثير من الناس إلى أسلوب جديد في الحكم (5) وهو أفضل العصور بالمخترعات (6) والاكتشافات العلمية (7) ألم يلاحظ أن جلائل الأعمال الحضارية (8) وروائع الابتكار (9) ومعجزات الصناعة (10) تم الكثير منها في هذا القرن على أيدي المخترعين (11) الذين كان يدرسون ويقومون بالبحث العلمي (12) ولا غرابة في ذلك (13) لأن كل اختراع إنما هو وليد البحث العلمي (14) وقد قيل (15) (16) الضرورة أم الاختراع (17) ومن ثم كل اختراع وابتكار (18) وقد قضى القدر (19) بأن الدول المتقدمة هي التي توجد الاختراع (20) والدول المتخلفة هي التي تستغله (21) وتغنم فوائده (22) بعد أن يثبت على التجربة (23) ويتحقق نفعه (24) وكثيراً ما كان (25) الاختراع في أطواره الأولى (26) نابع من الدول المتقدمة (27) ومتجها نحو باقي الدول (28) والمناطق (29) بحثا عن الاستثمار (30) وحفاظاً على التفوق.

التطبيق رقم (17): أجزاء التقرير

يتكون التقرير من أجزاء مختلفة (تمهيدي—حجم التقرير—الأجزاء المكملة) المطلوب تحديد في أي جزء من الأجزاء الرئيسية يقع كل جزء من أجزاء التقرير وتحديد محتواه والغرض منه.

التسلسل	الأجزاء	في أي جزء رئيسي	محتواه والغرض منه
1	صفحة العنوان		
2	قائمة المحتويات		
3	الخاتمة		
4	قائمة التوضيحات		
5	الملخص		
6	الخلاصة		
7	المقدمة		
8	عرض المشكلة والوضع الراهن		
9	التوصيات		
10	النتائج		

التطبيق رقم (18): تقديم عرض

المطلوب من كل متدرب اختيار موضوع ما وعرضه على بقية المشاركين لمدة 10 دقائق مراعياً الأصول العلمية في فن الإلقاء.

التطبيق رقم (19): إعادة كتابة خطاب السيد الأستاذ المحترم تحية طيبة وبعد: كل عام وأنتم جميعاً بخير وسعادة بمناسبة العام الجديد.

صديقنا الأستاذ المحترم إنه لمن دواعي سعادتنا أن نرسل لسيادتكم نبذة مختصرة من المعلومات عن نشاطاتنا آملين أن تكون هذه بداية التعارف بيننا، واضعين نصب أعيننا أمل الوصول إلى هدفنا الأمثل وهو "التعاون البناء معكم في المجالات المختلفة للعلم والمعرفة وخاصة مجالات الاتصالات الإدارية المختلفة". وإننا لعلى ثقة وطيدة بأن جذور الصداقة والتعاون البناء سوف تثمر في المستقبل القريب بإذن الله ومشيئته. وإننا سوف نتلاقى مع سيادتكم شخصياً ومع الأخوة زملائكم الكرام قريباً إن شاء الله تعالى. ونود أن نحيط سيادتكم علماً بأن السيد مدير الشركة هو أيضاً مؤلف كتاب في الاتصالات الإدارية باللغة العربية يعتزم القيام بزيارة صداقة وتعارف إلى جامعتكم، ويأمل أن تتاح له فرصة اللقاء بكم والتعرف على سيادتكم

في ذلك اللقاء مع بداية العام الميلادي الجديد 2011م كي يتسنى لنا ترتيب وإعداد برنامج زيارة سيادته وتتاح لسيادتكم سوياً فرصة التلاقي لغرس جذور الصداقة والتعاون البناء بيننا إن شاء الله تعالى. وتقبلوا شاكرين تحيات جميع العاملين بإدارة البناء والتجهيز.

هذه رسالة مطولة موجهة من مدير في إحدى الإدارات العمومية إلى أستاذ مكون، وكل ما يريد أن يخبر به يمكن تلخيصه في ثلاث نقاط، وهي:

1. أن الإدارة قد أرسلت نشرة عن نشاطاتها في مجال الاتصال الإداري.
2. أن مدير الإدارة سيقوم بزيارة عمل للجامعة ويأمل لقاءه.
3. يرجو منه تزويد الإدارة بالموعد المناسب للقاء مدير الإدارة.

والمطلوب إعادة كتابة الرسالة بإيجاز مع المحافظة على مضمونها وأهم أفكارها.

التطبيق رقم (20): إعادة كتابة محضر إجتماع

اقرأ محضر الاجتماع التالي ونظمه بطريقة نموذجية صحيحة:

كان الاجتماع ممتازاً بكل المعايير، وحضره جميع المدعوين الستة في قاعة الاجتماعات الرئيسية في المديرية. وعلى الرغم من أنه تأخر قليلاً عن الموعد المحدد لبدئه حيث لم يبدأ إلا في التاسعة والربع صباحاً من يوم الأحد 2013/1/2 إلا أنه تم إنهاؤه بحزم من قبل رئيس الإجتماع في الساعة الثانية عشرة.

وكان الإجتماع يحمل رقم 9 بين الإجتماعات لهذا العام، وخصص لمناقشة مجموعة من الأمور المتعلقة بتطوير أعمـــال المديرية. وكان النقاش يدور حول ثلاث مذكرات، إحداها عن التدريب في المديرية، والأخرى عن الاتصال ومعوقاته والثالثة عن إعداد ميزانية مصروفات للعام القادم، وقد أسهم في إعداد هذه المذكرات مجموعة من المختصين في الإدارة المركزية.

ترأس الاجتماع رئيس مجلس الإدارة الســيد..............، وحضره كل

من.......... نائب الرئيس، و............. المدير العام وأ........... مدير الشؤون الإدارية والمالية و.............. مدير العلاقات العامة في الشركة و............. مدير التدريب.

وفي بداية الاجتماع صرف الكثير من الوقت في الأحاديث الجانبية التي ليست لها صلة بالاجتماع، ثم بدأ نقاش موضوع التدريب. وتحدث الجميع عن أهمية التدريب في الشركة وعن المشاكل التي تواجه الموظفين في سبيل تحسين مستوياتهم ورفع أدائهم العملي. وفي آخر النقاش تم تكليف مدير التدريب بالاتصال مع مركز للتدريب؛ لوضع تصور للدورات التدريبية المطلوبة وتقدير تكلفتها ورفع تقرير بذلك في الاجتماع القادم.

وفيما يتعلق بالاتصال الإداري، اتفق الجميع على انخفاض مستوى الاتصالات في الأشهر الماضية، وذلك بسبب المعوقات الشديدة وعدم إتباع الإدارة لطرق حديثة في الاتصال. وفي نهاية النقاش تمت الموافقة على عمل حملة إعلامية ورصد مبلغ ثلاثمائة ألف دينار، على أن يتم التنسيق في الأمر لاحقاً.

وفيما يتعلق بإعداد ميزانية لمصروفات عام 2013م راجع الجميع ميزانية العام الماضي واستخرجوا نقاط القوة والضعف فيها، ثم كلفوا السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية بإعداد مشروع الميزانية المطلوبة وعرضها على الاجتماع القادم بعد أسبوعين. وكالعادة في مثل هذه الاجتماعات يتولى مدير العلاقات العامة بالتفاهم مع رئيس مجلس الإدارة وضع جدول أعمال الاجتماع، كما يقوم بكتابة المحضر وطباعته وتوزيعه للتوقيع.

خاتمة الكتاب

إن مقياس التسيير والتسيير العملي ومقياس الاتصالات الإدارية المبرمج على الطلبة في تخصصات ميدان العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية وتخصصات ميدان علوم الاتصال، وشعبة العلوم السياسية وميدان الإدارة، وطلبة المدارس العليا والمدارس التحضيرية. وموظفي الوظيفة العمومية المعنيين بدورات التكوين سواء التكوين التحضيري أو التكوين قبل الترقية.

قد يتم تدريسه بطرق مختلفة حسب المعاهد والجامعات والتخصصات وحتى في نفس الجامعات حسب نظرة الأساتذة لمحتوى البرنامج، وطبيعة تخصصهم والجامعات التي تخرجوا منها. ونجد كل باحث يقسم دراسة والتسيير العملي ومقياس الاتصالات الادارية حسب طبيعة وأهداف بحثه وحسب النظريات العلمية التي يعتمدها فقد تكون نظرته تعتمد على مدخل الوظائف أو مدخل التقنيات الحديثة، ولكن مهما يكن لا يمكن الخروج عن الجوانب والفصول التي تم التطرق إليها من خلال هذا الكتاب .

وفي سبيل انجاز هذا الكتاب قمنا باستثمار جميع المراجع العلمية التي مكننا الله سبحانه وتعالى من الإطلاع عليها،كما استفدنا من تجربتنا العلمية والتعليمية بصفتنا أستاذ في مادة التسيير ومادة الاتصالات الإدارية لطلبة الليسانس والماجستير والماستر والدكتوراه الطور الثالث تخصص تسويق وتخصص تجارة دولية وتخصص إدارة الأعمال.

كما استفدنا من تجربتنا بصفتنا أستاذ مكون في العديد من الدورات التكوينية. مثل الدورة التكوينية لصالح رؤساء البلديات المنظمة من طرف وزارة الداخلية بالتعاون مع جامعة التكوين المتواصل والدورات التكوينية الموجهة لإطارات وزارة المالية ووزارة الموارد المائية ووزارة البناء والتعمير والمنظمة بمركز التكوين بولاية المدية، ومركز التكوين المتواصل بولاية الشلف.

مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما ورد في محتويات الكتاب فإننا نعتبر الكتاب الحالي بمواضيعه المتكاملة والجديدة، وأسلوبه البحثي الواضح، وشموليته وترابطه المعرفي محاولة جادة متواضعة في سبيل الوصول إلى كتاب في التسيير العملي والاتصالات الإدارية يرتقي إلى مستوى تطلعات الباحثين والطلبة والموظفين الجزائريين والعرب في هذا المجال.

وبهذه المناسبة يتمنى الأستاذ أن يكون قد قدم مساهمة قيمة للسادة الأساتذة المهتمين والطلبة الدارسين للمقياس، كما يتمنى في نفس الوقت على كل من يطلع على هذا العمل إفادتنا باقتراحاته وتوجيهاته حتى نستهدي بها في أعمالنا اللاحقة، وحتى تكون حافزا لنا لواصلة البحث في هذا الموضوع المتشعب والمهم في نفس الوقت.

والله ولي التوفيق

الأستاذ الدكتور: منير نوري

المراجع

باللغة العربية:

1. إبراهيم الغمرى، "**الإدارة:دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية**"، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف الإسكندرية. ط 1993
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989
5. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد و العشرين-" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة- 2001.
6. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998
7. جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991
8. حسان الجيلالي: التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982
9. حسن علي مشرقي. نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة). دار الميسرة عمان. الأردن،1997.
10. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد، 1998
11. خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، دار النشر القاهرة، 1988.
12. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2001
13. ريتشارد باسكال/ترجمة حسن محمد ياسين،"**فن الإدارة اليابانية**"، السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة 1986
14. سليمان سفيان ومجيد الشرع، المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات ورقابة)، دار الشروق للتوزيع والنشر، الأردن، 2002.
15. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، دار النهضة العربية القاهرة، 1988.
16. شوقي ناجي ،إدارة الستراتيج، عمان، دار الحامد، 2000
17. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
18. صلاح الشنواني "**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**" القاهرة: دار النهضة العربية 1970
19. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993
20. ظاهر كلالدة، محمد مرسي، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984
21. عادل حسن "الإدارة" مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية-1999.
22. عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر، 2002
23. عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية.2005
24. عبد السلام أبو قحف، "**التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم**"، الإسكندرية، أي بي سي1989
25. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث. 1993.
26. عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعية الإسكندرية. ط 1992.

27. علي العضايلة و م زويلف، "**إدارة المنظمة نظريات وسلوك**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1996.
28. علي شريف. إدارة المنظمات العامة . الدار الجامعية الإسكندرية.1987
29. عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، القاهرة، دار السماح، 2000
30. عمر النادي خليل "مقدمة في نظم المعلومات" الإسكندرية قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة، 1990
31. فتح الله لعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية دار الحداثة للطباعة والنشر لبنان 1981.
32. محمد حربي حسن، "**علم المنظمة**"، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة 1989
33. محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد، الدار العربية للنشر، 1985،
34. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995
35. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985
36. منال طلعت محمود "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
37. منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
38. ناصر دادي عدون.اقتصاد المؤسسة.دار المحمدية العامة.الطبعة الثانية 1998
39. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، د ن، 1993،
40. نواف كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة عمان. ط 5. 1998
41. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992
42. يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Boisserie contrôle de gestion,cour et application Vuibert paris, 2ème édition;2001
2. CLAUD ROMEAU la pris de decision act de management. publi –union 1972.
3. Djamel Yemi,mémoire de magistère: conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise
4. Drigite Doriath,contrôle de gestion,édition Dunod paris 1999
5. Françoise piolet: La négociation d'entreprise, Un outil de gestion efficace, l'enjeu humain
6. Guy Remy LEMOINE, l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise, Interedition, Paris
7. Henry Fayol, Administration industriel et générale, édition ENAG, Alger
8. Ishak Adizes: L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action. Traduit par Jean Louis Barsaco: les éditions d'organisation, Paris 1980 p. 166
9. J,R,Sulzer;comment construire le tableau de bord édition Dunod
10. J,R,Sulzer;comment construire le tableau de bord édition Dunod 1975
11. Jean François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise. Edition Breal, Paris. 1998. p. 175.
12. Jean François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise. Edition Breal, Paris. 1998
13. Michel Leroy, tableau de bord au service de l'entreprise; édition d'organisation 2000;
14. Michel Rouach Gerd Naulleau ,le contrôle de la gestion bancaire et financier; op; cit
15. Nguedj, le contrôle de gestion ED d'organisation 1995
16. Patrich Boisserie contrôle de gestion, cour et application Vuibert paris, 2ème édition; 2001
17. rigite Doriath, contrôle de gestion, édition Dunod paris 1999
18. Schoderbek Charles and others "management systems" business publication dalos 1980.

الملاحق

الملحق رقم 1: ملحق المصطلحات

تقرير النشاط.	**Activity Report**
لجان خاصة. لجان تشكل لموضوع معين وتنفض تلقائياً عقب أداء مهمتها.	**Hoc Committees**
الاتصالات الإدارية. الاتصالات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية.	**Administrative Communications**
الخلل الإداري. ما يشوب الإدارة من خلل واضطراب غير مشروع.	**Administrative Disruption**
التخفيض. تخفيض في قيمة الأصول المعنوية للمؤسسة.	**Amortization**
التصديق / الموافقة. اعتماد القرار بصورة نهائية بحيث يصبح واجب النفاد.	**Approval**
مراكز تقييم أداء الموظف. وهي عبارة عن جلسات يعقدها الخبراء مع الموظفين يضعونهم تحت المجهر لمعرفة مواطن القوة والضعف تمهيداً لتفصيل برامج تدريبية تعالج الضعف وتؤهل في نفس الوقت للترقية.	**Assessment Centers**
السلطة. حق إتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين وقد تطلق على الجهة التي تملك هذا الحق.	**Authority**
السلطة الوظيفية. السلطة التي يمارسها صاحبها على وحدات إدارية ليس هو بالضرورة رئيساً لها.	**Authority (Functional)**
السلطة القانونية. صلاحية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ إجراء معين.	**Authority (Legal)**
السلطة التنفيذية. سلطة الرئيس على المرءوس في إصدار أوامر واجبة التنفيذ.	**Authority (Line)**
الهيئة الاستشارية. مجموعة الأشخاص المختصين بتقديم الاقتراحات والمشورة وتوصي بانتهاج سياسة معينة.	**Authority (Staff)**

Authority (Ultimate) السلطة العليا.
السلطة الأصلية التي تملك حق التفويض في إتخاذ القرارات.

Assets الأصول.
الأصول هي ممتلكات المؤسسة من أموال وعقارات وطائرات وخلافة، وقد تكون أصولاً ثابتة.

Automation الآلية الذاتية (الأتمته).
التسيير الآلي الذاتي أو التشغيل بالكمبيوتر.

Blueprint برنامج عمل.
خطة عمل كاملة الأعداد ولكنها مازالت لم تحصل بعد على الموافقة على التنفيذ.

Board of Directors مجلس الإدارة.

Budgetary Control الرقابة بالموازنة.
الرقابة بمقارنة النفقات الفعلية والدخل الفعلي بالتقديرات المالية المقدرة لهما.

Bureaucracy البيروقراطية / المكتبية.
المغالاة في التمسك بحرفية القواعد وشكلتها بما قد يؤدى إلى البعد عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل.

Business الأعمال
النشاط الاقتصادي الذي يبذل لتحقيق دخل أو ربح.

Breach of contract الإخلال بالعقد.
نقص العقد أو الاتفاق كلياً أو الامتناع عن تنفيذ أحد بنوده.

Centralization of Authority مركزية السلطة.
تركيز السلطة في يد رئيس معين يرجع إليه في إتخاذ القرار أو إصدار الأمر.

Command /Order أمر.
ما يصدر من الرئيس إلى المرءوس ويكون واجب التنفيذ.

Chairman رئيس مجلس الإدارة.
رئيس يرأس مجلس أو اجتماع أو ندوة.

Control الرقابة.
التحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط الموضوعة. والأهداف المحددة.

Controller المراقب.
الشخص المسئول عن التحقق من أن الإنجازات الأ القواعد والخطط الموضوعة، والهداف المحددة.

Control Span	نطاق الإشراف. العدد من المرءوسين الذين يمكن لشخص واحد أن يشرف عليهم ويراقبهم مباشرة وبكفاءة.
Corporate	طابع عام. بمعنى أنه طابع ينسحب على المؤسسة ككل وليس على إحدى الإدارات بها.
Coordination	التنسيق. تحقيق التوافق والتكامل بين جميع الجهود والأنشطة لبلوغ الهدف الشامل المشترك.
Creative Thinking	تفكير مبتكر. نمط من التفكير يبتدع بديلاً لم يكن معروفاً لحل المشكلة.
Decentralization of Performance	لا مركزية الأداء. أداء العمل بواسطة أكثر من جهة أو جهاز أو في أكثر من مكان.
Decision	القرار. اختيار طريق للسلوك من بين عدة بدائل مع ملاحظة أن القرارات الهامة وليدة التقارير المدروسة.
Administrator	الإداري. من يختص بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين.
Allowances	البدلات. المبالغ التي تدفع للموظف مقابل ما يتطلبه من أداء نفقات أو مظهر خاص.
Annual Leave	الإجازة السنوية. رخصة لتغيب الموظف عن العمل كل عام للراحة وتجديد النشاط.
Cadre	الكادر. هيكل الوظائف الذي يعين بمقتضاه العاملون..
Career Plan	المستقبل الوظيفي. خطه ترسمها إدارة شئون الموظفين والإدارة العامة للتدريب والتنمية للمستقبل الوظيفي للموظف، كل حسب قدراته وكفاءته.

Cashier	الصراف. الموظف المسئول عن إستلام النقود وتوريدها للخزانة أو توزيعها على مستحقيها.
Casual Leave	الإجارة العارضة. رخصة للانقطاع عن العمل بسبب طارئ.
Category	الفئة. مجموعة الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسئولياتها واشتراطات شغلها.
Centralization	المركزية. تركيز السلطة الإدارية في شخص أو جهاز واحد.
Certification	التزكية. تزكية العناصر الصالحة لشغل الوظائف.
Chief Executive, , President, director – General	الرئيس الأعلى / المدير العام. قمة التدرج الرئاسي في المؤسسة.
Civil Service	الخدمة المدنية. جهاز الخدمة المدنية المسئول عن تنسيق وظائف الدولة وفقاً لاحتياجات شتى المرافق العامة.
Clearance / Opinion Poll	استطلاع الرأي. معرفة وجهة نظر الإدارات التي تتأثر بقرار إداري قبل إصدارة.
Consciousness	وعي – إدراك. شعور بالدراية.
Consultant	المستشار. شخص يبدى الرأي والمشورة في أحد مجالات العمل المتخصصة.
Co-ordination	التنسيق. تحقيق التوافق والتكامل بين جميع الجهود والأنشطة لبلوغ الهدف الشامل المشترك.
Customs duties	الرسوم الجمركية. الرسوم المقررة على الواردات والصادرات.
Decentralization	اللامركزية. توزيع الوظيفة الإدارية بين جهاز مركزي وإدارات أخرى.

Delegation of Authority	تفويض السلطة. نقل السلطة إلى بعض المرءوسين للتصرف في مسائل محددة.
Disciplinary Decision (Action)	القرار التأديبي. قرار السلطة الإدارية بشأن مؤاخذة الموظف المنسوب إلية المخالفة.
Disciplinary Investigation	التحقيق التأديبي. إجراءات إدارية تمارسها الجهة المختصة بهدف تحديد المخالفات والمسئولين عنها.
Disciplinary Power	السلطة التأديبية. الجهة الموكول اليها البت في مسئولية الموظف المنسوب اليه المخالفة وما يتقرر بشأنها.
Disciplinary Procedures	الإجراءات التأديبية. الإجراءات الواجبة الإتباع في التحقيق مع الموظف المتهم ومحاكمته تأديبياً.
Disciplinary Rules	النظام التأديبي. مجموع القواعد والحكام المبينة لوجبات الموظفين والجزاءات التي توقعها عليهم السلطة التأديبية المختصة.
Disciplinary Sanction (Penalties)	العقوبات التأديبية. الجزاءات التي توقع علي الموظف المنسوب اليه ارتكاب مخالفة إدارية.
Down Grading / Demotion	تخفيض الدرجة. تنزيل الموظف إلى درجة أدنى من درجته.
Educational Qualifications	المؤهلات العلمية. الشهادات الدراسية الواجب توفرها فيمن يشغل الوظائف المختلفة.
Feeder Reports	تقارير إدارية. وهي تحتوى على أجزاء من المعلومات يمكن الاستفادة منها في وقت لاحق إذا ربطت بيانات أخرى وذلك للمساعدة على اتخاذ القرار السليم.
Functional Organization	التنظيم الوظيفي. تقسيم أوجه النشاط في المؤسسة على أساس الوظائف.

Decision – Making
اتخاذ القرارات.
هي الشغل الشاغل للمدير، وأهم القرارات وليدة التقارير الإدارية.

Deduction
الاستنباط.
انتقال الذهن من قضية أو عدة قضايا هي المقدمات إلى قضية أخرى، وتكون النتيجة وفق قواعد المنطق، وليس ضرورياً أن يكون انتقالا من العام إلى الخاص أم من الكلي إلى الجزئي.

Departmentation
تقسيم الأنشطة.
تجميع أوجه النشاط في أقسام متخصصة.

Direction
التوجيه.
إرشاد المرءوسين وتبصيرهم بالعمل وترغيبهم فيه لتحقيق الأهداف.

Effectiveness Discretion Authority
سلطة الحرية في التصرف
الفاعلية مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات).

Efficiency
الكفاية.
درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات للحصول على نفس الناتج.

Enterprise
المنشأة.
وحدة اقتصادية. فنتاج سلعة أو خدمة.

Environmental Influences
المؤثرات البيئية.
العوامل المحيطة المؤثرة في التصرف الإدارى.

Executive, Manager Experimentation
مدير التجريب.
اختيار منظم لظاهرة أو ظواهر يراد ملاحظتها ملاحظة دقيقة ومنهجية للكشف عن نتيجة ما أو تحقيق غرض معين.

First-Line Supervisors
المشرفون المباشرون (الملاحظون)
الأشخاص الذين يحتلون المستوى الإشرافي الأول من الإدارة.

Follow-Up
متابعة.
التحقق من مدى تنفيذ الخطة وما تم من إنجازات طبقاً لها.

Full Employment	العمالة الكاملة (التوظيف الكامل).
	حالة يكون فيها الطلب على العمل مساوياً لعرضه عند مستوى الأجر السائد.
Functional Specialization	تخصص وظيفي.
	التخصص في أداء عمل معين أو وظيفة معينة.
Jobbers	الوسطاء.
	سماسرة يتقاضون عمولات بشكل شرعي ومتفق علية.
Incentive Bonus (Merit Bonus)	العلاوة التشجيعية.
	علاوة تمنح للموظف بسبب كفايته الممتازة وتصبح جزءاً من راتبه.
Incentive Award	المكافأة التشجيعية.
	مايمنح للموظف مقابل خدمات ممتازة وليس لها صفة الاستمرار.
Increment (Salary)	العلاوة الدورية.
	زيادة دورية بنسب معينة في راتب الموظف.
Independent Agencies	الهيئات الإدارية المستقلة.
	وحدات إدارية مستقلة تقوم بأوجه نشاط فنية تتطلب قدراً كبيراً من التخصص.
Interview Committee	لجنة المقابلة.
	لجنة تقوم بإجراء اختبارات شخصية للكشف عن الخصائص الذاتية للفرد.
Job Classification	تصنيف الوظائف.
	تقسم الوظائف وتبويبها في مجموعات.
Line Agencies	الأجهزة التنفيذية.
	الأجهزة الإدارية الرئيسية التي تختص بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة.
Official	الموظف العام.
	شخص يعهد إليه بعلم دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة.
Official Descretion	حرية التصرف الرسمية.
	نطاق استخدام الموظف تقديره الشخصي للتصريف في شئون أختصاصة.
Organization	التنظيم.
	تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد.

Overtime Pay	الأجر الإضافي. ما يمنح عن الأعمال الإضافية التي يؤديها الموظف في غير ساعات العمل الرسمية (الدوام).
Position	المنصب (المركز الوظيفي).
Promotion	الترقية (الترفيع).
Promotion By Examination	الترقية بالامتحان. نظام للترقية يقتضى اجتياز امتحان معين.
Promotion By Selection	الترقية بالاختيار. نظام للترقية على أساس الكفاية ورأي الإدارة دون النظر إلى الأقدمية.
Goodwill	اسم شهرة المؤسسة.
General Manager / GM	مدير عام.
Hierarchy	تدرج السلطة. تسلسل المستويات الإدارية على طول خط السلطة.
Hire and Fire	عين ثم أفصل. اتجاه في القطاع الخاص يقضي بتعيين الموظف ثم فصله إذا لم يثبت كفاءته (غير مأخوذ به في المملكة).
Hypothesis	فرضية. علاقة أو علاقات بين ظاهرتين أو أكثر لم يتثبت صحتها بعد وقابلة للاختبار.
Induction	الاستقراء أو الأستنباط. تتبع الجزئيات للتوصل منها إلى حكم كلي.
Informational Balance	توازن البيانات. تجهيز البيانات الكافية لاستعراض وجهات النظر المختلفة.
Integration (Horizontal)	تكامل أفقي. اندماج منشأتين تزاولان نفس النشاط.
Integration (Vertical)	تكامل رأسي (عمودي). قيام المنشأة بسلسلة عمليات متتالية في الإنتاج أو التسويق كل عملية يمكن أن تكون مشروعاً بذاته (مثل شركة بترول تنتج الخام وتقوم بالتكرير ومد الأنابيب والتوزيع في محطات البيع.
Impress System	نظام السلفة المستديمة. وهي سلفة يتم أستعواضها أولا بأول.

Inspection	الفحص والتفتيش. النشاط المتعلق بالتأكد من مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات الموضوعة أو التحقق من سلامة الأداء واكتشاف أوجه الإهمال والقصور فيه واقتراح العلاج اللازم.
Leadership	القيادة. قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف.
Lease	التأجير. اتفاق بمقتضاه ينتفع شخص بمال نظير مقابل معين ولمدة محددة.
Licensing	الترخيص. تصريح جهة لأخرى بإنتاج منتج يحمل علامة تجارية أو صناعية بمقابل محدد.
Line and Staff	خط السلطة. السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية في الإدارة.
Maintenance	الصيانة. عمليه الكشف والإصلاح الدوري للمؤسسة ومعداتها ومبانيها لتلافي حدوث العطب أثناء الاستخدام.
Management	الإدارة. وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين.
Promotion By Seniority	الترقية بالأقدمية. نظام للترقية على أساس الأقدمية.
Promotion committee	لجنة الترقية. اللجنة المختصة بالنظر في ترقية الموظفين.
Public Administration	الإدارة العامة. إدارة الجهاز الحكومي في الدولة.
Public Agency	الهيئة العامة. منظمة عامة ذات شخصية معنوية تباشر نشاطاً له طابع الخدمة العامة.
Public Corporation (Organization)	المؤسسة العامة. منظمة عالمية ذات شخصية معنوية تباشر نشاطاً اقتصاديا.
Receptivity	التقبلية (الاستجابة). استجابة المرءوسين للأوامر.

Recruitment	استقطاب الموظفين. مجموعة الإجراءات والأساليب الخاصة باجتذاب الأفراد لشغل الوظائف الخالية.
Reorganization	إعادة التنظيم. تطوير النظم والإجراءات في المؤسسة.
Reprimand	اللوم. تأنيب الموظف بسبب ما أرتكبه من مخالفة.
Resignation	الاستقالة. طلب من الموظف لإنهاء خدمته.
Retirement	التقاعد. انهاء خدمة الموظف بسبب بلوغه السن القانونية.
Salary	الراتب (المرتب). المقابل النقدي الممنوح للموظف دورياً وبانتظام نظير قيامة بواجبات الوظيفة.
Sick Leave	الإجازة المرضية. إجازة للموظف للتغيب عن العمل بناء على تقرير طبي.
Specialist	الأخصائي. موظف متخصص في حقل من حقول المعرفة.
Specialization	التخصص.
Staff Agencies	الهيئات الاستشارية. هيئات معاونة للهيئات التنفيذية وتقوم بالدراسة والبحث وإبداء الرأي في نواح معينة.
Supervisor	المشرف. الرئيس القائم بالإشراف والتوجيه والملاحظة لجهود مجموعة من العاملين في عمل معين.
Master Plan	الخطة الرئيسة. الخطة الأساسية التي تنبثق منها الخطط الفرعية.
Material management	إدارة المواد. نشاط يجمع بين عمليات الشراء والتخزين، وهو اتجاه حديث مأخوذ به في السعودية.
Methods and Simplification of Work	تبسيط الإجراءات. الدراسة العلمية والعملية الخاصة بتنظيم العمل واختصار خطوات أدائه.
Middle Management	الإدارة الوسطى (التنفيذية).

Observation	الملاحظة.
	مشاهدة الباحث. للظواهر.
Operation Research	بحوث العمليات (البحوث الكمية).
	تطبيق الطرق الرياضية والإحصائية في حل المشاكل الإدارية.
Organizing	التنظيم.
	تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد.
Organization	منظمة أو مؤسسة.
	وحدة إدارية تعمل على تحقيق أهداف معينة.
Organization and Methods (O & M)	التنظيم والوسائل.
Organization Manual	دليل التنظيم.
	الدليل الذي يحتوى على هيكل التنظيم واختصاصات الأجهزة واللوائح التنظيمية.
Organization Structure, Chart	الهيكل التنظيمي.
	خريطة التنظيم التي تمثل وحدات العمل بالمؤسسة والعلاقات بينها.
Organization Development (O. D.)	تطوير التنظيم.
	تجديد شباب الإدارة.
Organizer	المنظم.
	الشخص الذي يقوم بعملية التنظيم.
Parent (Holding) Company	الشركة الأم.
	أي الشركة التي لها فروع.
Planning	التخطيط.
	وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
Policy	السياسة.
	إطار للعمل التنفيذي من أجل بلوغ الهدف.
Policy Determination	تقرير السياسة.
	تحديد السياسة قبل اعتمادها نهائياً.
Policy Formulation	إعداد السياسة.
	أعداد السياسة قبل اعتمادها نهائياً.
Problem- Solving	حل المشكلات.
	تتطلب التسوية إتخاذ قرار.

Progress Report. تقرير إداري.
يظهر في التقرير مدى تقدم العمل.

Procedures. الإجراءات.
مجموعة من الخطوات المتتالية الواجبة الإتباع لتنفيذ عمل معين.

Procedure Organization. تنظيم الإجراءات.
تنظيم خطوات الأداء وفق طبيعة العمل.

Programs البرامج.
مجموعة الإجراءات الموضوعة لأداء أنشطة معينة وفقاً لسياسة محددة في فترات مقررة.

Proxy التوكيل.

Purpose Organization التنظيم الهدفي.
تنظيم الوحدة الإدارية حسب هدف مطلوب.

Ratification إقرار / إجازة.
إقرار تصرف أو اتفاق من جهة يجب الرجوع إليها في شأنه.

Report التقرير.
وثيقة إدارية رسمية تتناول معلومات جديدة أو تحليلات لوقائع معلومة. والتقرير هو الوسيلة الرسمية لكافة الاتصالات الإدارية.

Responsibility المسئولية.
التزام الشخص بأداء العمل المنوط به طبقاً لما هو محدد.

Revision المراجعة.
التحقق من سلامة الأداء.

Standards المعايير.
معدلات مستهدفة للأداء تستخدم لقياس النتائج الفعلية. للتنفيذ (مستويات الأداء)

Strategic Factor العامل الإستراتيجي.
العامل الرئيسي المتحكم في سير العمل.

Supervision الإشراف.
ملاحظة جهود المرءوسين للتحقق من حسن الاداء

Systems النظم.
المقصود بها برامج التشغيل الإدارية.

Territory Organization	التنظيم الجغرافي. التنظيم على أساس إقليمى.
Top management	الإدارة العليا.
Unity of Command	وحدة القيادة. صدور الأمر الإداري من جهة واحدة.
suspension	الوقف عن العمل. وقف عن مباشرة واجبات الوظيفة بصفة مؤقتة.
Termination	إنهاء عقد موظف.
Training Course	الدورة التدريبية. برنامج تدريبي مخطط.
Transfer	النقل. إلحاق الموظف بوظيفة أخرى في نفس الدرجة.
Treasury	الخزانة العامة. الهيئة المختصة بتنظيم تحصيل وصرف الأموال العامة للدولة.
Undersecretary	وكيل الوزارة. قمة السلم الإداري في الوزارة.
Chain of command	التسلسل القيادي. سلسلة المشرفين والإداريين الذين يرأسون الموظف، وبالتالي لا يجوز له تخطيهم.
Warning	الإنذار تحذير للموظف من العودة إلى ارتكاب المخالفة مستقبلاً.
Business trip	انتداب
Annual	سنوية
Emergency	اضطرارية
Without pay (exceptional)	بدون راتب (استثنائية)
Holidays	عطلة رسمية
Compensation	تعويضية
Exam.	امتحان
Companion	مرافق
Maternity	امومة
Grade	المرتبة
Step	الدرجة
Appointment (Hire)	تعيين
Fixation / confirmation of appointment	تثبيت

Probation period	فترة تجربة
End of term (service) award	مكافاة نهاية الخدمة
Accrued vacation	الاجازة المستحقة
Overtime	خارج دوام (ساعات اضافية)
Base salary	الراتب الاساسي
Rest days	ايام الراحة
Initial relocation	الانتقال الابتدائي للموظف
Recruitment / repatriation	استقدام وترحيل
Document packages	معاملات
Employee , spouse and dependants	الموظف والزوجة والمعالين
Settling in allowance	علاوة استقرار
Bonus	مكافاة
Job title	المسمى الوظيفي
Job description	الوصف الوظيفي
Evaluation Periodical report	تقرير التقييم المرحلي
Employee is eligible/ entitled for	يستحق الموظف ...
Vacation due date	تاريخ استحقاق الإجازة
Repetitive absenteeism	الغياب المتكرر عن العمل
Distance from work	الانقطاع عن العمل
Deduction from entitlements	حسم من المستحقات
Immoral behavior and breach of trust	سلوك مخل بالشرف والأمانة
Dishonorable conduct	سلوك مشين
Disclosure of secret / classified information	افشاء معلومات سرية
Consumption or possession of prohibited materials	تعاطي او حيازة ممنوعات
Bad reputation	اشانة السمعة
Job title change - (title changed position)	تحوير الوظائف: تغيير مسمى الوظيفة فحسب، دون المساس بمرتبتها او درجتها. (وظيفة محورة)
Suspension from work duties	كف اليد (وقف عن العمل)
Rehabilitated – regain capacity	رد اعتبار
Put on pension / put to retirement	احيل الى التقاعد
Incumbent	شاغل الوظيفة
Standardization of positions	توحيد الوظائف
Payroll sheet	مسير الرواتب

Competent authority	صاحب الصلاحية
Top management (senior officials)	الإدارة العليا (كبار المسئولين)
Tasked / charges with the responsibility	مناط بالمسئولية
Job categories	الفئات الوظيفية
Correspondences	مكاتبات، مراسلات
Work and workmen law	نظام العمل والعمال
Civil service	الخدمة المدنية
End of service	طي القيد
For the favorable progress of work / for public interest	بناء على ما تقتضيه مصلحة العمل / المصلحة العامة
Servants / office boys	المستخدمين / الفراشين
Assignment of work	تكليف العمل
Under Budget wagetory item	تحت بند الأجور
Direct hire program	نظام التوظيف المباشر
Relief of duties	إعفاء من الواجبات
Restored to material	معاد الى الخدمة
Assume duties/ tasks	تولي المهام
Clearance letter	خطاب اخلاء طرف
Employment letter	خطاب تعريف
Letter of recommendation	خطاب توصية / تزكية
Introduction letter	خطاب تقديم
Commendation letter	خطاب شكر
Reprimand letter	خطاب لوم
Follow on letter	خطاب تعقيبي
Certificate of appreciation	شهادة تقدير
attention draw letter	لفت نظر
Delegation of authorities	تفويض الصلاحيات
Warning	إنذار
To fill a vacancy	ملّ وظيفه شاغره
Ex-gratia / gratuity	اكراميه
Secondment	أعاره
Grading system	نظام التدرج
Fringe benefits (remunerations)	مزايا ومكافات إضافية
Employment application form	استمارة طلب توظيف

Start of work date	تاريخ المباشرة
Delivery and discharge of custody	تسليم واخلاء العهدة
Deceased employee surviving dependants	معالون الموظف المتوفى
Date of approval	تاريخ الاعتماد
Countersign	تصديق الامضاء
Circulars	تعاميم
Memorandums (Memo's)	مذكرات
Full paid leave	اجازه براتب كامل
Break the leave	قطع الاجازة
Leave of absence	اذن غياب
Handling of grievances and complaints	معالجة التظلمات والشكاوى
Daily attendance record	سجل الدوام اليومي
Department letterhead paper pads	ابواك الادارة الرسمية
Discharge from post	فصل من الوظيفة
Official travel	سفر مأموريه
Seniority	الأقدمية
Office supplies request	طلب صرف ادوات مكتبية
Resignation	استقالة
Stipend	اعانه ماليه
Government organs	الاجهزة الحكومية
Laws, decrees, decisions,ordinances, statues, regulations, rules, and traditions, directives	القوانين والمراسيم والقرارات والأوامر والأنظمة واللوائح والإحكام والعادات، التوجيهات
Certificate of good behavior & character (conduct)	شهادة حسن سيره وسلوك

الملحق رقم 2: أهم المصطلحات والمفاهيم

يهدف هذا الملحق إلى ضبط وتدقيق المصطلحات الواردة في الكتاب، وتلك ذات العلاقة بموضوعي الكتاب أي بالتسيير عموما والاتصالات الإدارية خصوصا، وهو ما يسمح بالحصول على نظرة شاملة عن محتوياته، ذلك أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة ومتفق عليها يعتبر على قدر كبير من الأهمية لفهم واستيعاب المواضيع العلمية والتحكم في الممارسات التطبيقية.

- **الاتجاه:** الميل إلى الشعور أو التفكير أو السلوك بطريقة محددة إزاء الأفراد الآخرين أو المنظمة أو البيئة بمكوناتها.

- **الإدارة:** هي مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهي تتكون من وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، والإدارة الحديثة هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع.

- **إدارة الذات (ضبط النفس):** قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وعدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية، وعدم الخضوع للضغوط.

- **الإبداع:** توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات القائمة وبشكل فريد وجديد.

- **الأداء:** القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب.

- **الإدارة بالأهداف:** مدخل في الإدارة يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة وأنشطها، ولذا يكون على المدير أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها، والتي في سبيل تحقيقها يمارس المدير أنشطة تعرف بالوظائف الإدارية التي تمثل في حد ذاتها مكونات وأبعاد العملية الإدارية.

- **الإدارة بالتجوال:** نزول القائد الإداري إلى مواقع العمل والاتصال بالعاملين للتعرف على مشكلات العمل التي تواجههم والنقاش معهم لإيجاد الحلول لها.

- **الإدارة بالمشاركة:** أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم فلسفة واتجاهات الإدارة بالمشاركة على اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، وغالبا ما يصلح هذا الأسلوب في ظل الإدارات الديمقراطية وأيضا في المشروعات التي يكون التنظيم فيها لا مركزي.
- **الإصغاء:** أحد فنون وسائل الاتصال الفعالة في العلاقات الإنسانية التي يمارس فيها الاستماع إلى وجهات النظر والتعرف من خلالها على نمط التفكير وقيم المتحدث وتطلعاته الوظيفية والشخصية.
- **الآمرية:** إصدار الأوامر وممارسة السلطة بغية تنظيم الأعمال، وتتصل ممارسة السلطة بأنماط القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية والمتسيبة.
- **الإنتاجية:** هي الفعالية في الوصول إلى الأهداف المسطرة والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف وتقاس بمجموع الكفاءة والفعالية.
- **البيروقراطية:** تنظيم يقوم على السلطة الرسمية، وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيدا للعمل الإداري.
- **الاتصال:** هو عملية تبادل المعلومات، الأفكار ونقل المعاني بين شخصين أو أكثر.
- **التحفيز:** هو العملية التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاجية بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته إلى ما هو مخطط له.
- **التخطيط:** وظيفة إدارية تختص بالتعامل مع المستقبل لتحديد الفرض وسبل استغلالها والتهديدات وسبل التعامل معها، وهي عملية اختيار الأهداف والبرامج والخطط التي تقرر نشاط المنظمة في المستقبل
- **التدريب:** نوع من التعليم يهدف إلى تنمية وزيادة مهارة الفرد في مجال تخصصه.
- **التعليم:** اكتساب الفرد المعرفة والمهارة وتطوير اتجاهاته وعاداته.
- **التغذية المرتدة:** معلومات مستخلصة من عملية مراقبة النتائج تنتقل مباشرة للمدخلات لتعديلها بشكل يتلاءم مع متطلبات الحاجة إليها.

- **التغذية المرتدة 360 درجة:** طريقة موجهة لجمع معلومات متجانسة حول الطريقة التي يقيم بها القائد الإداري من طرف الآخرين ممن لهم اتصال قريب في عمله، هؤلاء المقيمين يمكن أن يكونوا الرئيس المباشر، الزملاء في نفس السلم الإداري، المرؤوسين، الزبائن، الموردين أو أفراد آخرين من خارج المنظمة ممن لهم علاقة به، حيث يطلب منهم تقييم القائد الإداري من ناحية معارفه، اتجاهاته، قيمه وسلوكياته، مما يسمح له بمعرفة مزاياه لتدعيمها وعيوبه لتصحيحها.
- **التفويض:** عملية نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى مستوى أدنى، وهي عملية منح المرؤوس صلاحية للتصرف أو اتخاذ القرار بشأن أمر ما بالنيابة عن الرئيس، وتؤدي هذه العملية إلى توزيع حمل المسؤولية واللامركزية في العمل.
- **التمكين:** هو منح الثقة الكاملة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى مزيد من الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- **التنسيق:** إحدى وظائف الإدارة، ويعني عملية تهدف للوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين أو الجماعات المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام.
- **التنظيم:** هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل، وأيضا هو ذلك الجزء من الإدارة الذي يعنى بتحديد المسؤوليات التي توزع عن طريقها الأعمال بين العاملين، وكذلك العلاقات الرسمية المتبادلة والقائمة بين هؤلاء العاملين.
- **التوجيه:** وضيفة إدارية تختص بتقديم الإرشادات للمرؤوسين لدفعهم للعمل وفق خطط معينة، وذلك في إطار مناخ يتحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم، على أن يكون التوجيه مكرسا أيضا لخدمة أهداف المنظمة.
- **الجزاء:** استجابة القائد بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب فيه من المرؤوسين سواء كان أداء منخفضا أو تقصيرا في العمل من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها، بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلا.

- **الحوافز:** مجموعة العوامل والوسائل التي توفرها الإدارة للأفراد العاملين لتثير رغبتهم في العمل المنتج والسلوك السليم لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الدافعية:** هي مجموعة القوى الكامنة في الفرد والتي توجه وتدفع سلوكه للتصرف بطريقة معينة.
- **الدوافع:** هي الرغبات والحاجات أو أي قوى مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو تعمل على توجيهه نحو جهة معينة.
- **الذكاء:** يعني القدرات العقلية والفكرية التي يمتلكها الفرد وتساعده في أداء وظيفته بصورة أفضل ومواجهة المواقف بنجاح، وهذا من خلال قدرات الاستدلال، الاستنتاج وتحليل المعلومات واستنباط الحلول للمشكلات.
- **الرؤية:** تصور مستقبلي مختلف وأفضل من الوضع الحالي بالإضافة إلى تصور طرق تنفيذه.
- **الرضا الوظيفي:** هو الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله، بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى.
- **الرقابة:** وظيفة إدارية تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه إذا كان ينطبق على ما تم تحديده مسبقا، واتخاذ الإجراء اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين.
- **السلطة:** الصلاحيات المرتبطة بوظيفة أو عمل والتي تمكن شاغل تلك الوظيفة من ممارسة واجباته ومسؤولياته واتخاذ القرارات بشأنها.
- **السمات:** مجموعة مظاهر السلوك والشعور المكتسبة أو الموروثة التي تميز فردا عن الآخر أو تكون نتيجة للعادة.
- **الشبكة الإدارية:** طريقة للتدريب بهدف تحسين أداء الأعمال الإدارية ابتكرها روبرت بلاك في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتضمن هذه الطريقة خمسة أنواع من أساليب القيادة الإدارية مبنية على أساس عنصرين رئيسيين هما الاهتمام بالفرد والاهتمام بالأداء.

- **العلاقات الإنسانية:** العلاقات التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل وتتطلب جهودا من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، والعاملين والمدراء، والعاملين والتنظيم الرسمي ككل، وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى الجماعة والمنظمة ورضاهم الوظيفي.

- **الفعالية:** هي النسبة بين الأهداف المحققة من طرف المنظمة والأهداف المسطرة، وكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف الموضوعة مسبقا كلما كانت المنظمة فعالة.

- **القائد:** شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي أي السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد تجعله قادرا على توجيه سلوكهم.

- **القدوة الحسنة:** تعني نمط أو سلوك مثالي يحتذى به، وفي العادة تكون تصرفات المدراء والقادة رسائل مثالية يقتدي بها الموظفون كحضور المدير باكرا، والتزامه بالقوانين، وهي أيضا دعوة للمرؤوسين للالتزام بها والعكس صحيح.

- **القوة:** موقف يستطيع فيه الفرد أن يجعل فردا آخر يفعل شيئا لم يكن ليفعله، ويمكن استخدامها في مجال العمل بأساليب ومواقف عدة.

- **القيادة الإدارية:** هي قدرة فرد على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة الشخصية بصفة رئيسية، وقوة المنصب بصفة ثانوية.

- **القيادة الديمقراطية:** القيادة التي تستعمل الوسائل الديمقراطية في التأثير على الأفراد، وتفسح المجال للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ولا تستند إلى الإلزام بل إلى الفهم والإقناع، مما يحفز الأفراد إلى بذل أقصى درجات الجهد في تحقيق أهداف الجماعة.

- **القيادة المتسيبة:** القيادة التي يقل فيها تدخل وتوجيه القائد للجماعة إلى حد كبير، وتتصرف الجماعة في المواقف المختلفة معتمدة على نفسها تماما.

- **القيادة المتسلطة:** قيادة تتميز بالنزعة الانفرادية في التصرف واتخاذ القرارات دون الأخذ بآراء العاملين ودون استشاراتهم أو الاستماع إليهم.

- **القيادة المهتمة بالعمل والإنتاج:** نموذج القائد الذي يرتكز اهتمامه على تحديد خطة العمل لمرؤوسيه والإشراف عليهم عن قرب للتأكد من أن الواجبات المحددة قد تم تنفيذها، واستخدام نظام الحوافر الرسمي لدفع المرؤوسين لزيادة الإنتاج، وكذا تحديد معدلات الأداء على أساس الإجراءات الرسمية.
- **القيادة:** هي القدرة على التأثير في الآخرين ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة.
- **الكفاءة:** هي النسبة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لبلوغ هذه النتائج، وكلما كانت الوسائل المستخدمة أقل ما يمكن لتحقيق النتائج كلما كانت المنظمة كفؤة في استخدام الموارد، وتقاس الكفاءة بحاصل قسمة المخرجات على المدخلات
- **المبادرة:** هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بدون تأخير أو تردد حسب ما يمليه الموقف قصد استغلال الفرص أو تجنب التهديدات.
- **المدخل الموقفي:** يفترض هذا المدخل أن أفضل نمط للتنظيم يختلف من موقف لآخر، فتنظيمات النمط الكلاسيكي مثلا تكون أفضل في المواقف الروتينية غير المتغيرة، بينما يصلح النمط الموقفي في المواقف سريعة التغيير التي تتطلب درجات عالية من الولاء والالتزام.
- **المدير:** شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة.
- **المركزية واللامركزية:** المركزية هي الوضع الذي يفوض فيه أقل قدر ممكن من المهام الوظيفية، وكذلك الصلاحيات إلى المرؤوسين، وهو عكس اللامركزية التي يتم فيها تفويض أكبر قدر ممكن من المهام والصلاحيات للمرؤوسين.
- **المكافأة:** الاستجابة بطريقة إيجابية من طرف القائد للسلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر، المدح العلني، العلاوات والترقية.
- **المهارة السياسية:** قدرة القائد على النظر للمنظمة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة

وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وأهداف وسياسة المجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط سواء مع المجتمع أو في المنظمة.

- **النمط القيادي:** مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

- **الوعي الذاتي:** هو امتلاك الفرد فهما عميقا لعواطفه، قواه، حدوده، قيمه، دوافعه وتصرفاته ومدى تأثيرها على الآخرين.

- **الولاء:** إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، ويحتاج الولاء إلى مقومات فهو لا يأتي من فراغ فعلى المنظمة أن تكون هي الأخرى موالية للموظف من خلال منحه الثقة وتلبية متطلباته التي لا تتعارض مع مصالح العمل.

- **تقييم الأداء:** عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات الوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل.

- **جماعة العمل:** فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين، من خلال المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات، ويساعد كل عضو من الأعضاء لأداء العمل ضمن مجاله في المسؤولية، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهود مشتركة.

- **سياسة الباب المفتوح:** قبول المدير مقابلة العاملين في أي وقت بهدف الاستماع إلى شكاواهم وتظلماتهم واقتراحاتهم أو عند طلبهم معروفا.

- **شجرة القرارات:** طريقة لعرض قرار يتعلق بالعمل عرضا مفصلا والتفاعل بين قرار حالي وحوادث محتملة الوقوع ونشاط المنافسين والقرارات المستقبلية.

- **فريق العمل:** تجمع أفراد يمثل عالم مختلط من المؤهلات والمعارف والذي يتصرف أفراده عندما يعملون جماعيا لتحقيق أهداف محددة.

- **قوة الخبرة:** القوة التي يمتلكها أصحاب العلم والخبرة، وتفرض المعرفة في هذه الحالة قوتها على الآخرين واحترامهم ويسهل على صاحبها من خلالها قيادة مرؤوسيه

- **قوة المنصب:** يقصد بها القوة القانونية التي تنشأ نتيجة لشغل الفرد منصبا رئاسيا أو قياديا يعطيه بصورة تلقائية قوة السيطرة العالية على كل من يعمل تحت إمرته.

- **قيادة مهتمة بالمرؤوسين:** نموذج القائد الذي يركز اهتمامه بصفة أساسية على الجوانب الإنسانية المرتبطة بمشاكل المرؤوسين، ومحاولة خلق جماعات عمل على مستوى عال من الفعالية وذات مستوى أداء مرتفع، ويقوم القائد في هذه الحالة بتحديد الأهداف مع مرؤوسيه، كما يمنحهم قدرا كافيا من الحرية لأداء الواجبات وتحقيق الأهداف المرتبطة بعملهم.

- **قوة الشخصية:** القوة النابعة من امتلاك الفرد لسمات شخصية قوية يخضع لها كل من لا يملك مثل هذه السمات، ويستطيع الفرد من خلال هذه السمات فرض شخصيته على مرؤوسيه.

الملحق رقم 3: أسئلة لمراجعة الفصول

س1- أذكر واقعة من خلال حياتك الشخصية تعاملت فيها مع لفظ التسيير.

س2- صحح العبارات الخاطئة.

- التسيير هو عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة وظائف التخطيط، الترتيب، الإشراف، الرقابة.
- لا يمكن تحقيق الأهداف بدون التسيير.
- تختص وظيفة التخطيط بتنفيذ الأعمال.
- يخطط التخطيط فقط الاعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التخطيط لفترات زمنية بعيدة يسمى تخطيط قصير الأجل.
- تختص وظيفة التنظيم بتوزيع الاعمال على المرؤوسين.
- يشمل التوجيه على؛ الاشراف، القيادة، التحفيز.
- يستمد المدير سلطته من مصدر وحيد هو منصبه الرسمي.
- الرقابة هي الوظيفة الادارية التي بها تكتمل العملية الادارية.
- لا وجود للادارة او للمدير الا اذا تحقق وجود أكثر من فرد يسعون لتحقيق هدف معين.
- الادارة الاشرافية تحتل قمة الهرم الاداري.

س3- لماذا تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الادارية؟

س4- ماهي الفروق بين المستويات الادارية المختلفة؟

س5- نحن نعيش في عالم المنظمات اشرح

س6- التسيير فرع من الفروع الاجتماعية لماذا.

س7- ما علاقة تقسيم العمل بنمو المنظمة؟

س8- هل تعتبر تفويض السلطة ضروريا لنمو المنظمة؟

س9- ما المقصود بالمدرسة التسييرية العلمية ولماذا سميت بهذا الاسم؟

س10- لماذا يعتبر فشل التخطيط دليلا على عدم كفاءة التسيير؟

س11- ما الفرق بين وحدة الامر ووحدة التوجيه؟

س12- هل يتناقض مبدأ التخصص مع روح الجماعة ولماذا؟

س13- ساهمت عدة طوائف من العلماء في تقدم ظاهرة الادارة (اشرح)

س14- يمكن تقسيم الفكر الاداري الى ثلاثة اقسام رئيسية (اشرح)

س15- كان الشغل الشاغل للعلماء الاساسين في الفكر الكلاسيكي للادارة هو البحث عن الطرق المثلى للاداء (صحح العبارة)

س16- فريدريك تايلور يعد صاحب المدرسة العلمية في الادارة (صحح)

س17- تطبيق مبادئي الادارة الكلاسيكية أدت الى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل (اشرح)

س18- ظهرت اهمية العلاقات الانسانية في العمل بالصدفة (اشرح)

س19- جاءت افكار المدرسة السلوكية لتعيد بعض التوازن في الفكر الاداري (اشرح)

س20- يركز الفكر السلوكي على البيئة المادية للعمل(صحح)
س21- يتفق كل من الفكر السلوكي والكلاسيكي في بعض الاشياء (اشرح)
س22- قارن بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الادارة.
س23- المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات غير ناجحة (علق)
س24- المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات ناجحة (علق)
س25- ما رأيك في هذه العبارة "ليس هناك أسلوب مثالي للادارة يطبق جميع الظروف والاحوال".
س26- قارن بين النظرية العامة والنظرية الخاصة في الادارة.
س27- ان أسلوب الادارة يجب ان يختلف باختلاف طبيعة التكنولوجية التي تستخدمها المنظمة (علق)
س28- درجة التغير او الاستقرار البيئي للمنظمة هي التي تحدد الاسلوب الامثل للادارة (علق)
س29- النظام الميكانيكي يتمشى مع الفكر السلوكي (صحح)
س30- النظام العضوي يتمشى مع الفكر الكلاسيكي (صحح).
س31- ماهي اهم نتائج تجارب هوثورون؟
س32- ماالمقصود بالحوافز غير المادية؟
س33- ماالفرق بين الجماعات والتنظيمات الرسمية وتلك غير الرسمية؟
س34- ما معنى قانون الموقف؟
س35- ما علاقة نطاق الاشراف باللامركزية او بمدى تفويض سلطة القرار التسييري؟
س36- ما المقصود بنظرية الطوارئ؟
س37- ما العلاقة بين الفكر التقليدي، والمفاهيم المعاصرة للعلوم الإدارية والتسييرية والسلوكية؟
س38- ما علاقة المفاهيم المشار إليها ببعضها البعض؟ وهل يمكن اعتبار الإدارة علما؟

الملحق رقم 4: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

من أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة (الآمرية Commandement) والإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

أولا: التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship)

الرئاسة Headship هي"الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandement للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم".

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB النقاط الرئيسية للتفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛

- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمهاCecil GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة.

من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محددا لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه– بكلمة واحدة–مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

ثانيا: التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership)

لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولا الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

يعرف T.PFIFFNER ,R. PRESTHUS الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".

كما يعرفها ارنست ديل Arnest Dale بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين".

من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، والتنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

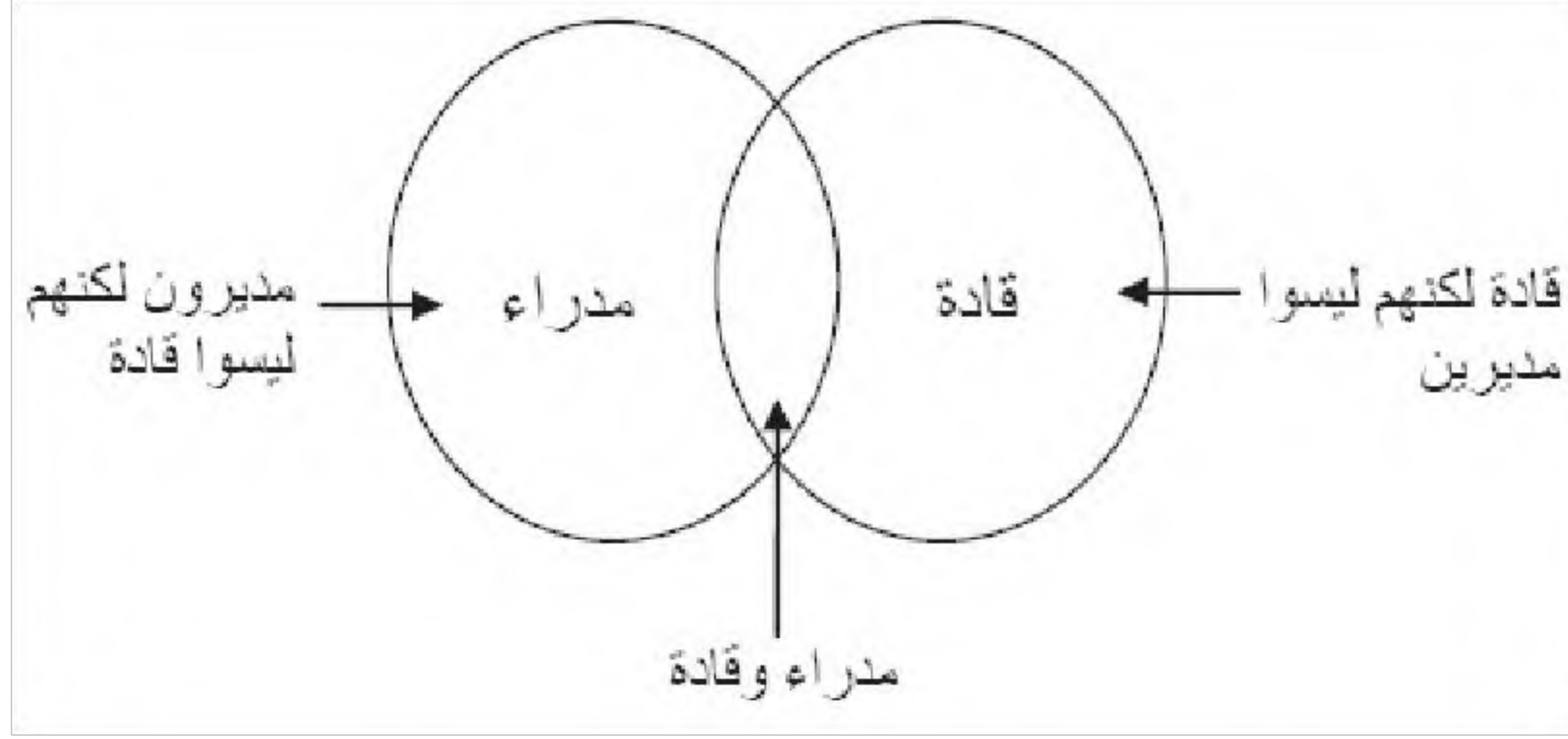
انطلاقا من تعريفنا للإدارة نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة فنجد مثلا أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، وأخيرا هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

1. **القيادة جزء من الإدارة:** أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الآمرية commandement) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرفت عن الأهداف، إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر)، أي إذا مارس المدير دورا قياديا أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة، هذا ما جعل ولمان Wilmen يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير التي تعرضنا لها لتحقيق الأهداف.

لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

2. **القيادة والإدارة مختلفتان:** يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على التوجيه عظيمة في المنظمة، لذلك فان المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤسيه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarechie، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤوسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فانهم سيبذلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير – كقائد – قدرة التأثير عقليا وعاطفيا وسلوكيا، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد.

المديـــر	القائـــد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يعرف كيف يتم العمل	- يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- ينظر إلى اليوم	- ينظر إلى اليوم والمستقبل
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد والناس
- يأمر	- يسأل
- يقول أنا	- يقول نحن
- يعمل جاهدا لينتج	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرين

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، القاهرة،2001، ص: 126.

يبين الجدول أن هناك فروق جوهرية بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعا، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الأخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير رائع.

قد يتبادر للذهن عند التمعن في الجدول أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة اكثر.

يبقى أن نشير إلى أن بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية، فليس شرطا أن يثير المدير الخوف ويؤنب الآخرين على الفشل، أو أن ينظر فقط إلى اليوم، فالمدير يجب أن يقوم بوظيفة التخطيط وهي تتطلب مد البصر إلى المستقبل.

3. **الإدارة علم والقيادة فن**: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة.

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم Ord Slim إذ يقول: القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسالة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم.

إن الإدارة تسعى دائما لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدراء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوما بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها في علم النفس، الاجتماع والإدارة.

فهرس المحتويـــات

أنجز طبعه على مطابع
ديوان المطبوعات الجامعية
1، الساحة المركزية - بن عكنون -


المكتبة الاقتصادية